



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

FLORE

Repository istituzionale dell'Università degli Studi di Firenze

Marketing dei prodotti forestali

Questa è la Versione finale referata (Post print/Accepted manuscript) della seguente pubblicazione:

Original Citation:

Marketing dei prodotti forestali / C. FAGARAZZI. - STAMPA. - (2007), pp. 623-672.

Availability:

This version is available at: 2158/352844 since:

Publisher:

Liguori

Terms of use:

Open Access

La pubblicazione è resa disponibile sotto le norme e i termini della licenza di deposito, secondo quanto stabilito dalla Policy per l'accesso aperto dell'Università degli Studi di Firenze (<https://www.sba.unifi.it/upload/policy-oa-2016-1.pdf>)

Publisher copyright claim:

(Article begins on next page)



ECONOMIA DELLE RISORSE FORESTALI

a cura di
Iacopo Bernetti
Severino Romano

Volume II

LIGUORI EDITORE

Economia delle risorse forestali

a cura di
Iacopo Bernetti e Severino Romano

Volume II

Liguori Editore

Questa opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore (Legge n. 633/1941:

http://www.giustizia.it/cassazione/leggi/633_41.html).

Tutti i diritti, in particolare quelli relativi alla traduzione, alla citazione, alla riproduzione in qualsiasi forma, all'uso delle illustrazioni, delle tabelle e del materiale software a corredo, alla trasmissione radiofonica o televisiva, alla registrazione analogica o digitale, alla pubblicazione e diffusione attraverso la rete Internet sono riservati, anche nel caso di utilizzo parziale.

La riproduzione di questa opera, anche se parziale o in copia digitale, è ammessa solo ed esclusivamente nei limiti stabiliti dalla Legge ed è soggetta all'autorizzazione scritta dell'Editore.

La violazione delle norme comporta le sanzioni previste dalla legge.

Il regolamento per l'uso dei contenuti e dei servizi presenti sul sito della Casa Editrice Liguori è disponibile

al seguente indirizzo: http://www.liguori.it/politiche_contatti/default.asp?c=legal

L'utilizzo in questa pubblicazione di denominazioni generiche, nomi commerciali e marchi registrati, anche se non specificamente identificati, non implica che tali denominazioni o marchi non siano protetti dalle relative leggi o regolamenti.

Liguori Editore - I 80123 Napoli

<http://www.liguori.it/>

© 2007 by Liguori Editore, S.r.l.

Tutti i diritti sono riservati

Prima edizione italiana Gennaio 2007

Stampato in Italia da OGL - Napoli

Bernetti, Jacopo (a cura di):

Economia delle risorse forestali : Volume II/Jacopo Bernetti, Severino Romano (a cura di)

Napoli : Liguori, 2007

ISBN-13 978 - 88 - 207 - 3788 - 7

1. Forestazione del territorio 2. Impatto ambientale 1. Titolo

Ristampe:

15 14 13 12 11 10 09 08 07 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

La carta utilizzata per la stampa di questo volume è inalterabile, priva di acidi, a pH neutro, conforme alle norme UNI EN Iso 9706, realizzata con materie prime fibrose vergini provenienti da piantagioni rinnovabili e prodotti ausiliari assolutamente naturali, non inquinanti e totalmente biodegradabili.

Indice dell'opera

VOLUME PRIMO

<i>Prefazione</i>	3
-------------------	---

<i>Introduzione</i>	
Le risorse forestali e lo sviluppo delle zone montane	5
di Augusto Marinelli	

PARTE PRIMA ISTITUZIONI DI ECONOMIA DELLE RISORSE FORESTALI

Capitolo 1

La domanda di prodotti forestali e di beni ambientali

di Iacopo Bernetti

1.1. Il concetto di domanda	17
1.2. Elasticità	20
1.3. Domanda, elasticità e ricavi	23
1.4. Reddito e consumo	27
1.5. L'elasticità incrociata	30
1.6. Gli spostamenti della curva di domanda	32
1.7. La funzione di domanda multivariata	35
1.8. Caso di studio: il consumo di mobili da parte delle famiglie	36
1.9. Le curve di domanda e l'ambiente	43
1.10. Caso di studio: la domanda di ricreazione all'aperto nel parco dell'Orecchiella	44
1.11. La stima delle curve di domanda dei beni ambientali	46

Capitolo 2

L'offerta dei prodotti forestali

di Iacopo Bernetti

2.1. Concetti di base	55
2.2. Ricavi e costi di produzione	56
2.3. Caso di studio: i costi di una impresa di produzione di <i>parquet</i> in legno	62
2.4. I costi medi e marginali	67
2.5. Caso di studio: i costi medi e marginali di una impresa di produzione di <i>parquet</i> in legno	75
2.6. La massimizzazione del profitto	77

2.7.	La massimizzazione del profitto ed il grafico dei costi medi e marginali	81
2.8.	Caso di studio: la massimizzazione del profitto	84
2.9.	La variazione del prezzo dei fattori di produzione e gli spostamenti delle curve di costo	86
2.10.	Caso di studio: la variazione del prezzo dei fattori di produzione	87
2.11.	La curva di offerta individuale e di mercato	89
2.12.	Caso di studio: il mercato del <i>parquet</i> di rovere	91

Capitolo 3

L'equilibrio di mercato

di Iacopo Bernetti

3.1.	Concetti di base: il mercato di concorrenza perfetta	101
3.2.	L'equilibrio di mercato	102
3.3.	Caso di studio: un esempio di equilibrio del mercato della legna da ardere	104
3.4.	Gli spostamenti dal punto di equilibrio	107
3.5.	Caso di studio: effetti dello spostamento della curva di domanda e di offerta	109
3.6.	L'aggiustamento all'equilibrio	111
3.7.	Caso di studio: le fluttuazioni del prezzo nel mercato della legna da ardere in Italia	113

Capitolo 4

Le scelte di lungo periodo: la matematica finanziaria

di Iacopo Bernetti

4.1.	Prefazione	117
4.2.	Il concetto di interesse e di sconto	117
4.3.	Alcune definizioni	119
4.4.	Il meccanismo dello sconto	120
4.5.	La scelta del tasso di interesse	123
4.6.	Le serie di pagamenti	124
4.7.	Le annualità	124
4.8.	Le periodicità	128
4.9.	Da cosa dipende il tasso di interesse?	130

Capitolo 5

Elementi di economia delle risorse forestali

di Iacopo Bernetti

5.1.	Introduzione	137
5.2.	L'economia delle risorse rinnovabili	138
5.2.1.	I modelli di crescita	139
5.2.2.	La produttività delle risorse naturali	140
5.2.3.	I turni economici	144
5.2.4.	Il trade-off fra economia e ambiente	150

Appendici alla parte prima

Appendice I

Il calcolo delle regressioni con il programma Microsoft Excel	159
--	-----

Appendice II	
Alcuni richiami di statistica utili per l'interpretazione dei risultati	163
Appendice III	
Lo studio dei costi tramite il programma Excel	171
Bibliografia parte prima	181

PARTE SECONDA IL SETTORE FORESTALE

Capitolo 1

Il sistema foresta-legno-mobili

di Enrico Marone

1.1. Caratteristiche del processo produttivo nel sistema foresta-legno-mobili	185
1.2. Le risorse forestali nazionali	190
1.3. I flussi di importazione dei principali assortimenti legnosi	211
1.4. I settori di prima e seconda trasformazione del legname	217
1.5. L'arboricoltura da legno: le opportunità offerte dal Reg. 2080/92	228
1.6. Il settore legno attraverso le matrici intersettoriali	233

Capitolo 2

Geografia forestale

di Nicola Marinelli

2.1. La piccola impresa ed il settore legno	245
2.2. I sistemi locali di sviluppo	247
2.3. L'analisi del settore foresta-legno-mobili	250
2.4. Conclusioni: le politiche forestali e i Sistemi Locali	294

Capitolo 3

Elementi di politica forestale

di Roberto Fratini

3.1. La politica dei rimboschimenti in Italia: dal 1877 agli anni settanta	297
3.2. La gestione dei beni forestali	299
3.3. Il ruolo delle Comunità Montane nella programmazione nazionale e regionale	302
3.4. La Politica comunitaria nel settore forestale	305
3.5. I Fondi strutturali	309
3.6. I Piani di Sviluppo rurale	316

Appendice alla parte seconda

Le medie mobili

A.1. Impostazione della formula	325
A.2. Risultati	326
A.3. Costruzione del grafico	327

Bibliografia parte seconda	329
----------------------------	-----

VOLUME SECONDO

PARTE TERZA

STRUMENTI DI GESTIONE DEL TERRITORIO FORESTALE

*Capitolo 1***L'analisi dei processi produttivi forestali**

di Iacopo Bernetti

1.1.	Lo studio dei costi nelle aziende multiprodotto	339
1.2.	Il calcolo dei costi macchina	339
1.3.	Applicazioni dell'analisi dei costi macchina	342
1.4.	L'analisi dei processi produttivi nelle utilizzazioni forestali	344
1.5.	Il valore di macchiatico	351

*Capitolo 2***La contabilità operativa nelle imprese industriali del settore legno**

di Claudio Fagarazzi

2.1.	Lo studio dei costi nelle aziende industriali	357
2.2.	Il metodo del costo pieno (full costing)	358
2.3.	Caso di studio: la metodologia del costo pieno applicata ad una segheria	364
2.4.	La determinazione dei costi variabili (direct costing)	372
2.5.	Caso di studio: il direct costing per una segheria	373
2.6.	I costi e le decisioni di breve periodo	373
2.7.	Caso di studio: impresa per la produzione di pannelli lamellari	376
2.8.	Le alternative «make or buy»	379
2.9.	Caso di studio: la scelta make or buy in un mobilificio	380
2.10.	L'individuazione dell'ottimo volume di produzione nell'azienda multiprodotto: l'analisi costi-volumi-risultati	382
2.11.	Caso di studio: l'analisi costi-risultati nel caso di una segheria con produzione di lamellare	386

*Capitolo 3***La valutazione degli investimenti ambientali**

di Severino Romano

3.1.	Introduzione	389
3.2.	I beni ambientali	390
3.3.	L'Analisi Costi Benefici degli investimenti ambientali	394
3.4.	Le fasi applicative dell'Analisi Costi Benefici	418
3.5.	Caso di studio: l'analisi delle infrastrutture nel Parco Nazionale del Pollino	426
3.6.	Conclusioni	432

*Capitolo 4***Gli indici di valutazione degli impatti ambientali**

di Iacopo Bernetti

4.1.	Introduzione	437
4.2.	Le basi metodologiche della valutazione di impatto ambientale	437

4.3.	Aspetti giuridici della valutazione di impatto ambientale (a cura di <i>Roberto Fratini</i>)	438
4.4.	Il processo di valutazione degli impatti ambientali	444
4.5.	Basi metodologiche per la costruzione di un indice ambientale	448
4.6.	L'aggregazione degli indici	453
4.7.	Una applicazione alla contabilità ambientale: gli ecobilanci ed il modello DPSIR	455
4.8.	Le valutazioni sfocate con indicatori linguistici	464
4.9.	La Valutazione dell'Impatto Sociale	470

Appendice I

Check-list per la valutazione di impatto ambientale del gruppo di lavoro "Impatto Ambientale" della Società Italiana di Ecologia	473
---	-----

Appendice II

Metodi di valutazione degli impatti	487
Metodi di valutazione degli impatti sui soprassuoli forestali	487
Metodi di valutazione degli impatti sul territorio	488

Appendice III

Le scale di valutazione degli indicatori linguistici sfocati	489
---	-----

Capitolo 5

L'analisi multicriteriale

di Iacopo Bernetti

5.1.	Introduzione	495
5.2.	Introduzione all'analisi multicriteriale	497
5.2.1.	I metodi di Analisi MultiCriteriale: una tassonomia	497
5.2.2.	La definizione dei criteri e degli indici di valutazione	498
5.3.	L'analisi multiattributo	499
5.3.1.	La costruzione della matrice di valutazione	501
5.3.2.	La compromise programming	503
5.3.3.	Le procedure di informazione e di coinvolgimento del pubblico	508
5.3.4.	L'analisi multicriteriale con più decisori	510
5.3.5.	Il metodo della valutazione gerarchica (Analytic Hierarchy Process)	516
5.3.6.	L'analisi costi efficacia	534
5.4.	I modelli multiobiettivo	538
5.4.1.	La costruzione dei modelli multiobiettivo	538
5.4.2.	I metodi di soluzione	550
5.5.	L'analisi multicriteriale geografica	562

Capitolo 6

La pianificazione dello sviluppo sostenibile delle risorse forestali

di Claudio Fagarazzi

6.1.	Introduzione	581
6.2.	Il Sistema Informativo Territoriale nella pianificazione delle risorse forestali	583
6.2.1.	Brevi cenni sui Sistemi Informativi Territoriali	583
6.2.2.	I data-base di un SIT per lo sviluppo del territorio forestale e montano	588

6.3.	L'individuazione degli interventi di sviluppo sostenibile	590
6.3.1.	Le variabili strategiche alla base del vantaggio competitivo: cenni teorici	591
6.3.2.	Le azioni orientate alla valorizzazione del materiale di provenienza locale	593
6.3.3.	I modelli di impresa	598
6.4.	Il Marketing	604
6.5.	Caso di studio: la progettazione di una cooperativa per la valorizzazione energetica di biomasse forestali nel territorio di una comunità montana (a cura di Iacopo Bernetti e Marcello Miozzo)	605

Capitolo 7

Marketing dei prodotti forestali

di Claudio Fagarazzi

7.1.	Cos'è il marketing e come è nato	623
7.2.	Campi d'azione del marketing	627
7.3.	L'attuazione della filosofia del marketing: il marketing management	628
7.4.	Strategie di copertura del mercato di riferimento: la segmentazione del mercato	631
7.5.	Strategie di copertura del mercato di riferimento: il posizionamento del prodotto	644
7.6.	Le analisi	648
7.7.	Le analisi esterne ed interne del settore foresta-legno	650
7.8.	Marketing strategico	653
7.9.	Marketing operativo	655
7.9.1.	Decisioni sul prodotto	656
7.9.2.	Le scelte sul prezzo	659
7.9.3.	Le scelte rispetto alla distribuzione	663
7.9.4.	Le scelte rispetto alla comunicazione	665
7.10.	Le azioni di marketing operativo	669
7.11.	Le valutazioni economiche	671

Capitolo 8

L'ecocertificazione forestale

di Severino Romano

8.1.	Introduzione	673
8.2.	Linee generali relative alla certificazione	674
8.3.	I sistemi di gestione ambientale (SGA) e la gestione forestale sostenibile (GFS)	683
8.4.	Problemi e prospettive per la diffusione dei sistemi di certificazione nel settore forestale	696
8.5.	Caso di studio: applicazione di un processo di certificazione individuale in una azienda dell'Appennino Centrale (a cura di Annalisa Brendaglia)	698

Appendici alla parte terza

Appendice I

Uso di EXCEL per la soluzione di modelli di programmazione lineare	727
---	------------

Appendice II

L'impostazione di modelli <i>Analytic Hierarchy Process</i> con Excel	741
--	------------

<i>Bibliografia parte terza</i>	743
---------------------------------	------------

PARTE QUARTA ESTIMO FORESTALE

Capitolo 1

Estimo generale

di Severino Romano

1.	Introduzione alla metodologia estimativa	751
2.	Gli aspetti economici	753
2.1.	Il più probabile valore di mercato	757
2.2.	Il più probabile valore di costo	759
2.3.	Il più probabile valore di trasformazione	761
2.4.	Il più probabile valore di surrogazione	762
2.5.	Il più probabile valore complementare	763
2.6.	Il più probabile valore di capitalizzazione	764
2.7.	Il più probabile valore di utilità sociale	765
3.	I procedimenti di stima	767
3.1.	Premessa	767
3.2.	La scelta dei beni simili	770
3.3.	La scelta dei parametri	772
3.4.	Procedimenti di stima diretto-comparativi	774
3.4.1.	Procedimenti di stima monoparametrici	775
3.4.2.	Procedimenti di stima pluriparametrici	778
3.4.3.	Procedimento di stima per valori tipici o unitari	781
3.5.	Procedimento di stima indiretto-comparativo	782
3.5.1.	La determinazione del reddito da capitalizzare	784
3.5.2.	La determinazione del saggio di capitalizzazione	786
4.	Il valore ordinario	788
5.	I comodi	790
6.	Le aggiunte e le detrazioni	791

Capitolo 2

Estimo forestale

di Severino Romano

1.	La stima del valore di macchiatico	793
1.1.	Premessa: il valore di macchiatico come valore di trasformazione	793
1.2.	Perché si rende necessario procedere con la determinazione del Valore di Macchiatico?	795
1.3.	Scopo della stima	796
1.4.	Come si determina il valore di macchiatico?	797
2.1.4.1.	Parte attiva del valore di macchiatico	798
2.1.4.2.	Voci passive del valore di macchiatico	800
1.5.	Problematiche nella determinazione del valore di macchiatico	804
2.1.5.1.	Stima del più probabile prezzo di mercato delle piante in piedi	804
2.1.5.2.	Uso del valore di macchiatico nei giudizi di convenienza economica	805
1.6.	Tipologie di vendita dei lotti boschivi	813
1.7.	Problematiche settore foresta legno	814
2.	La stima del più probabile valore di mercato del suolo nudo forestale	815

2.1.	Posizione e definizione	816
2.2.	Quesito e scopo della stima	817
2.3.	Aspetto economico	817
2.4.	Procedimento di stima	818
2.4.1.	Procedimento di stima sintetico	818
2.4.2.	Procedimento di stima analitico	819
2.5.	Alcuni problemi della stima dei valori capitali forestali con procedimento analitico	822
2.6.	Verifica risultati e giudizio di stima	824
2.7.	Conclusioni	828
3.	La stima del più probabile valore di mercato del bosco	829
3.1.	Posizione e definizione	829
3.2.	Quesito e scopo della stima	830
3.3.	Aspetto economico	830
3.4.	Procedimento di stima	831
3.4.1.	Stima indiretto-comparativa	831
3.4.2.	La scelta dell'approccio	837
3.5.	La stima B_n nel caso di una compresa assestata su base annua	838
3.6.	Alcuni problemi della stima dei valori capitali forestali con procedimento analitico	839
4.	La valutazione dei danni ai soprassuoli forestali	841
4.1.	Introduzione	841
4.2.	La stima dei danni patrimoniali a carico dei beni forestali (singolo soggetto interessato)	842
4.2.1.	Scopo della stima ed aspetto economico correlato	842
4.2.2.	Scelta del procedimento estimativo	843
4.2.3.	Raccolta dei dati	845
4.3.	La stima dei danni all'ambiente (VDA, collettività interessata)	846
4.3.1.	Individuazione dell'aspetto economico	847
4.3.2.	Procedimento di stima	848
	<i>Bibliografia parte quarta</i>	851

7.1. Cos'è il marketing e come è nato

Il termine anglosassone "marketing" deriva dal verbo inglese "to market", che significa letteralmente "fare il mercato" o, più precisamente, "creare il mercato", ossia, offrire un prodotto sul mercato promuovendone contemporaneamente la domanda, e quindi l'acquisto. Ne consegue che il "marketing" può essere definito come l'insieme di attività dirette al perseguimento degli obiettivi aziendali attraverso il soddisfacimento di bisogni del consumatore.

In letteratura esistono molteplici definizioni attribuite al termine marketing¹, ma sicuramente una fra le più esaustive è la definizione data da Cherubini ed Eminente nel 1978 secondo cui *"il marketing consiste in un gruppo di attività organizzate, programmate e controllate che, partendo dallo studio del consumatore a livello individuale e della domanda a livello aggregato ed attuandosi in forma integrata, sono volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali di lungo termine attraverso la soddisfazione del consumatore"*.

Tale definizione sottolinea la grande attenzione che il marketing pone nei confronti del "cliente", soprattutto rispetto agli eventuali mutamenti dei bisogni e dei desideri del consumatore, nonché alle azioni imprenditoriali che è necessario intraprendere per adattare i prodotti, i servizi e le tecniche di promozione e distribuzione dell'azienda.

In Italia, il concetto di marketing si è affermato a partire dagli anni '50 in coincidenza con lo sviluppo di due fenomeni: da un lato, l'esponentiale crescita sociale ed economico dell'immediato dopoguerra; dall'altro lato, l'apertura dei mercati locali ai prodotti esteri ed il conseguente aumento della concorrenza interna. Il rapido sviluppo tecnologico verificatosi in tale periodo, ha inoltre consentito sia l'incremento dell'offerta di prodotti con caratteristiche simili, sia l'abbassamento dei costi di produzione unitari con conseguente forte crescita della concorrenza in quasi tutti i settori

¹ Si vedano Philip Kotler, in *Marketing management* Petrini Editore, Torino, 1986; Fred J. Borch, The marketing philosophy as a way of business life, in *The marketing concept: its meaning to management*, American Management Association, NY 1957, Walter Scott, *Elementi di teoria del marketing*, Vita e Pensiero, Milano 1977.

commerciali. L'insieme di tali fattori ha quindi originato un mercato molto instabile, in cui si presentavano nuovi operatori economici interessati ad acquisire ulteriori segmenti di mercato ed una domanda di beni e servizi in progressiva espansione. In pratica si assisteva alla nascita del mercato globale.

In questo contesto si è quindi sviluppata nelle imprese la consapevolezza che il mercato non era più in grado di assorbire la produzione e che era necessario modificare il rapporto con il consumatore. La rivoluzione del marketing sta proprio in questo; mettere l'accento sul consumatore e sui suoi bisogni anziché sul prodotto come si faceva prima, controllando contemporaneamente i profitti d'impresa. Le imprese cominciarono allora a *orientarsi al mercato* con azioni di vendita più incisive e aggressive caratterizzate soprattutto da forti sconti e promozioni che potevano addirittura sfociare in vere e proprie azioni di *jumping*² in un mercato globale non ancora debitamente controllato e regolamentato. Si trattava di orientamenti al mercato di tipo statico che si basavano su un approccio di breve periodo, cioè che non prendeva in considerazione né gli sviluppi tecnologici dei prodotti, né quelli culturali dei consumatori, che richiedevano, invece, standard qualitativi diversi. Lo sviluppo di un approccio realmente *market oriented* si è avuto quando le imprese hanno iniziato ad attuare azioni dirette a studiare, controllare ed influenzare il mercato, osservando quelli che erano i mutamenti dei bisogni e dei desideri dei consumatori ed adattando i propri prodotti alle nuove esigenze di tale mercato. L'approccio dinamico intrapreso, permetteva, attraverso il *marketing management*³, la sintonizzazione delle produzioni aziendali con quelle che erano le esigenze del mercato. L'evoluzione di questa nuova mentalità imprenditoriale fu sicuramente alla base della ripresa economica che si verificò dopo la crisi energetica degli anni '70 e '80.

Lo studio dei bisogni e desideri del consumatore permette quindi all'impresa l'individuazione di quelle che sono le opportunità ed i rischi connessi all'attivazione di processi produttivi. In particolare, come lo stesso Kotler (1986) ha sottolineato, il marketing rappresenta per le imprese l'insieme di principi e tecniche per trasformare i bisogni espressi dal mercato in opportunità di profitto. Ne consegue che l'azione di marketing ha

² L'azione di *jumping* rientra fra le attività di concorrenza scorretta perpetrate da grandi aziende multiprodotto nei confronti di piccole e medie imprese concorrenti che basano il loro fatturato su una limitata gamma di prodotti. L'azione di *jumping* mira all'eliminazione "fisica" della concorrenza dal mercato. È attuata da grandi imprese che immettendo sul mercato un prodotto sottocosto per un lungo periodo di tempo riescono a far fallire le imprese concorrenti. Tutto ciò grazie alle coperture finanziarie generate dalla vendita di altri prodotti aziendali che coprono i mancati redditi legati alla vendita del prodotto sottocosto.

³ Il *marketing management* è definito come: "il processo di pianificazione ed esecuzione delle attività di ideazione, determinazione del prezzo, promozione e distribuzione di idee, beni e servizi, al fine di creare uno scambio che soddisfi al contempo gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni" (Kotler P., 1986)

inizio molto tempo prima della messa in produzione di un certo prodotto, poiché per realizzarlo è necessario conoscere prima quali sono le esigenze del consumatore da soddisfare.

Nella sua essenza, il concetto di *marketing* fa infatti riferimento a quella che è la *teoria delle scelte individuali fondata sul principio della sovranità del consumatore*. Rimandando per opportuno approfondimento ai testi di microeconomia, è utile in questa sede evidenziare brevemente quelli che sono i principi microeconomici su cui si fonda la disciplina del marketing.

Secondo Jean-Jacques Lambin 1998⁴, il marketing trova i suoi fondamenti su quattro principi base:

- il fatto che gli individui sono alla continua ricerca di *esperienze gratificanti*, che sono alla base sia dello stimolo a produrre e lavorare, sia della crescita e dello sviluppo sociale ed economico dell'individuo;
- il fatto che le esperienze gratificanti dipendano da scelte individuali che sono, ovviamente, determinate dalle preferenze individuali e quindi dai gusti, cultura, reddito, ecc.
- il fatto che solo attraverso lo *scambio volontario e concorrenziale* sia possibile perseguire gli obiettivi delle imprese e dei singoli, poiché esso sarà garanzia sia della reciproca soddisfazione dei contraenti, sia di assenza di abusi di potere del produttore;
- infine, il principio di sovranità del consumatore, secondo cui gli individui, oltre ad essere responsabili delle loro azioni, sono in grado di decidere cosa è giusto o sbagliato per loro.

La filosofia d'azione di un processo di marketing fondato su questi quattro principi può quindi essere schematizzata come in figura 1.

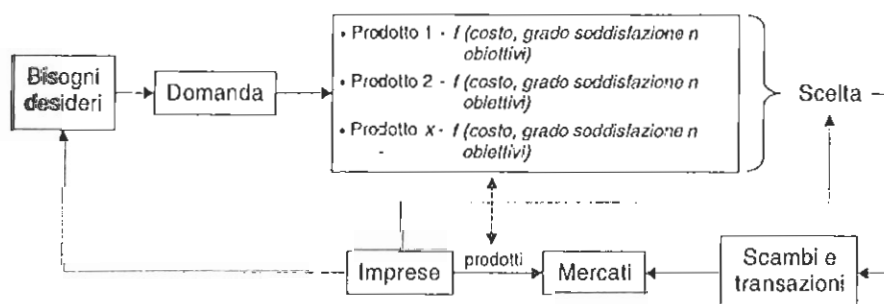


Figura 1 - Elementi del processo di marketing (rielaborato da: Kotler 1984).

Il principio di base è legato ai *bisogni e desideri dell'uomo*. Le persone hanno bisogno di beni fondamentali come gli alimenti, l'acqua, l'aria, un

⁴ Lambin JJ., *Le Marketing strategique*, 4° ed. Ediscence international, Paris, 1998.

luogo in cui ripararsi, vestiti, ecc., a cui si aggiungono desideri secondari legati allo svago, ai servizi, all'istruzione, ecc.

Appare evidente che rispetto ai bisogni e desideri espressi dalla gente si debbano prendere in considerazione quelle che sono le "preferenze dei singoli" rispetto alla quantità e qualità dei beni e servizi. Ogni persona avrà quindi delle preferenze particolari rispetto alle diverse "versioni" in cui è prodotto un determinato bene: è questo ad esempio il caso dei diversi tipi di automobili o diversi tipi di letti presenti sul mercato, che, pur soddisfacendo i medesimi bisogni (mobilità nel primo caso e luogo per riposare, nel secondo caso), sono prodotti in molteplici versioni per soddisfare le esigenze del maggior numero di clienti possibili.

I bisogni e desideri si tradurranno in vera e propria domanda allorché il consumatore sarà in grado di acquistarli per volontà propria e per disponibilità finanziaria. In questo caso la variabile discriminante è rappresentata soprattutto dal potere d'acquisto di ogni consumatore poiché il mercato⁵ non corrisponderà all'insieme di tutti coloro che sono interessati ad un determinato prodotto, ma solo a quella parte di soggetti che hanno anche la disponibilità finanziaria per acquistarlo. È infatti verosimile pensare che gran parte delle persone vorrebbero acquistare una villa al mare, mentre solo una parte di esse è effettivamente in grado di acquistarla e di far parte di tale "mercato" immobiliare.

La domanda sarà ovviamente rivolta a dei prodotti che, per loro natura, saranno in grado di soddisfare i bisogni o i desideri delle persone. Per soddisfare quindi un desiderio di svago le persone creeranno una domanda di prodotti turistico-ricreativi (vacanze organizzate, ospitalità alberghiera, cinema, ecc.), mentre per soddisfare un bisogno alimentare le persone genereranno una domanda di prodotti alimentari e quindi anche di centri di vendita (centro commerciale, negozio di alimentari, ristoranti, ecc.). A questo punto verrà operata una scelta da parte del consumatore fondata su molteplici variabili: costo del prodotto, grado di soddisfazione raggiunto rispetto a vari obiettivi (es. qualità del prodotto, praticità d'uso, ecc.), presenza di prodotti alternativi (sucedanei o surrogati), ecc.

La scelta sarà perfezionata attraverso uno scambio, ossia, dall'azione con cui un soggetto ottiene un prodotto che desiderava, offrendo qualcosa in cambio a colui che lo ha ceduto. Più correttamente, come sottolinea lo stesso Kotler (1986), si tratta di un "accordo" di scambio cui farà seguito una transazione, cioè un passaggio di valori tra due parti⁶. L'insieme di

⁵ Nell'ambito del marketing viene correntemente indicato come "mercato" l'insieme di tutti i potenziali acquirenti, prescindendo da quella che è la definizione di "mercato" universalmente riconosciuta in ambito economico e che identifica come tale l'insieme della domanda e dell'offerta e quindi degli acquirenti e dei venditori.

⁶ Esistono due modalità di transazione: quella monetaria ed il baratto. La prima si identifica quando almeno uno dei due beni scambiati è rappresentato da denaro; la seconda si ha invece quando entrambi gli elementi di scambio sono costituiti da beni, siano essi materiali che immateriali (es. servizi).

tutti i potenziali acquirenti che hanno la capacità e la volontà di effettuare uno scambio allo scopo di soddisfare i propri bisogni o desideri andrà a costituire quello che, nell'ambito della disciplina del marketing, è definito come "mercato"⁷ (fig. 1).

Le imprese attuano quindi sul mercato le azioni di marketing orientate a concretizzare gli scambi potenziali rispetto sia al mercato attuale sia a quello potenziale. Tale politica imprenditoriale si concretizzerà in azioni volte a sviluppare:

- nuovi desideri nei consumatori (es. nuovi prodotti sul mercato che soddisfano nuovi servizi: videotelefoni, pellets, ecc.);
- nuovi prodotti con caratteristiche che soddisfano bisogni e desideri preesistenti (es. azioni dirette a modificare le scelte fra prodotti con caratteristiche simili: parquet al posto delle piastrelle, travi in legno al posto delle longarine in acciaio, ecc.);
- la conoscenza di prodotti preesistenti che devono abbattere la concorrenza interna ad un determinato mercato (azioni di comunicazione e promozione);

7.2. Campi d'azione del marketing

I campi d'azione del marketing possono essere circoscritti a tre tipologie principali:

- il marketing dei beni e servizi o *marketing business to consumer B2C*
- il marketing industriali o *marketing business to business B2B*
- il marketing sociale

Il primo settore di applicazione (B2C) è quello che storicamente si è affermato prima e che, come abbiamo già visto, è caratterizzato dalla presenza di due attori: da un lato le imprese di produzione di beni e servizi (business) e dall'altro il consumatore (persone e famiglie) che rappresenta l'acquirente. Nel caso invece del marketing business to business (B2B) la transazione avviene tra due entità organizzate in cui l'acquirente acquista i beni e servizi prodotti da un'altra organizzazione per impiegargli nei propri processi produttivi. Si tratta di una situazione particolare in cui la domanda di beni e servizi è derivata, ossia, è conseguenza del livello di domanda da parte del consumatore finale attraverso la filiera cliente-fornitore percorsa all'indietro. Questo fa sì che le strategie di marketing B2B che deve attuare un'azienda fornitrice, debbano considerare non solo il cliente immediato, ma anche i clienti del cliente se non addirittura l'utente finale.

⁷ Nel presente capitolo il termine "mercato" sarà sempre impiegato per indicare l'insieme di tutti i potenziali acquirenti.

Infine, per quanto riguarda il marketing sociale, teorizzato per la prima volta da Kotler e Zaltman in un articolo del 1971, esso rappresenta un adattamento del marketing tradizionale all'ambito sociale. Così come per il marketing tradizionale, anche questo tipo è in grado di modificare atteggiamenti e idee. Esso, infatti, ha due finalità principali: da un lato, si rivolge alla realizzazione di programmi e strategie utili alla diffusione di valori, mentre dall'altro, punta alla soddisfazione del cliente ed al benessere di lungo periodo di un'intera comunità. Anche per il marketing sociale troviamo molteplici definizioni, fra queste, possiamo sicuramente citare quella data da Kotler e Roberto nel 1989, che definiva il marketing sociale come *"...l'arte e la scienza del promuovere cambiamenti sociali pianificati e mirati. Promuovere cambiamenti sociali che migliorino la qualità della vita è la sfida e il fine del marketing sociale"*. Vedremo in seguito che questo nuovo approccio al mercato costituisce un'opportunità di valorizzazione dei prodotti forestali, poiché si tratta di produzioni che hanno una rilevante importanza ambientale sia in termini di salvaguardia dell'ambiente sia rispetto alla promozione all'uso sostenibile di risorse rinnovabili in sostituzione di quelle fossili (è questo il caso della produzione di energia, mobili, complementi d'arredo, ecc.). Gli ambiti d'intervento del marketing sociale, sono infatti orientati anche alla promozione di comportamenti sociali che risolvano problemi di interesse collettivo, come la salvaguardia dell'ambiente, la riduzione dell'effetto serra, ecc.. È proprio grazie alla crescente sensibilità dei consumatori rispetto a queste tematiche che sarà possibile individuare nuovi segmenti di mercato in cui promuovere i prodotti forestali attraverso idonee azioni di marketing sociale. Inoltre, la forte specificità territoriale di questa produzione, consentirà la valorizzazione delle qualità sociali e culturali di aree rurali poco sviluppate che hanno mantenuto tradizioni e valori nel tempo.

7.3. L'attuazione della filosofia del marketing: il marketing management

Indipendentemente dal campo di applicazione della strategia di marketing, possiamo individuare nei processi di *marketing* una struttura comune legata a due tipi di azioni: da un lato, lo studio dei bisogni e desideri del mercato, dall'altro lato l'organizzazione di una strategia di vendita e di promozione in grado di far conoscere e valorizzare le qualità del prodotto offerto ai potenziali acquirenti (fig. 2). Si tratta di due fasi che vengono di solito descritte separatamente, ma che hanno molteplici interrelazioni tra loro sia rispetto alla fase analitica, sia rispetto a quella operativa. In letteratura, il processo di marketing viene spesso suddiviso sulla base di una serie di fasi che assumono denominazioni e funzioni diverse. Talvolta si parla di marketing strategico e di marketing operativo, altre volte di marketing analitico e di marketing operativo. Può allora risultare arduo capire se si tratta di una semplice questione terminologica

o di una differenza sostanziale. Allo scopo di chiarire eventuali malintesi in merito a tali aspetti, è stata realizzata la figura 2. Dall'esame di tale figura è possibile osservare che il marketing strategico ha, di fatto, una duplice funzione: da una parte quella di esaminare l'evoluzione del mercato di riferimento, identificare i diversi prodotti-mercati e segmenti di mercato attuali e potenziali (sulla base di specifiche analisi dei bisogni e desideri della popolazione); dall'altra parte, ha il compito di valutare la fattibilità economica e commerciale dell'operazione. La scelta del tipo di prodotto e la sua eventuale diversificazione in relazione ai segmenti di mercato in cui intendiamo collocare il prodotto, sono infatti determinanti per il dimensionamento della struttura produttiva, e quindi, dell'investimento necessario per realizzarla. In questa ottica, il marketing strategico rappresenta una attività di programmazione di medio-lungo periodo, poiché legata ad investimenti strutturali dell'impresa. Attraverso il marketing strategico si definiscono quindi le strategie dell'impresa, i suoi obiettivi e si elabora il corrispondente piano di sviluppo imprenditoriale.



Figura 2 - il processo di marketing (rielaborato da Lambin, 1998).

Il marketing operativo rappresenta invece il ramo commerciale dell'impresa che rende operativi i piani strategici. Esso ha come target la realizzazione di un determinato volume di affari attraverso l'impiego di tattiche basate sulle politiche di **prodotto, prezzo, punti di vendita, e pro-**

mozione; ossia, le "quattro P del marketing mix". Il marketing operativo mira quindi alla creazione di fatturato, cercando di impiegare in modo più efficiente possibile i fattori produttivi, siano essi connessi alla produzione, che alla distribuzione e commercializzazione. Le azioni del marketing operativo sono dirette alla definizione della quota di mercato, alla collocazione del prodotto nel segmento desiderato (posizionamento) ed alle definizioni delle tattiche di prezzo, gestione della gamma di prodotti, scelta dei canali di distribuzione e dei mezzi di promozione da adottare. A questo si unisce la scelta di un idoneo budget per il conseguimento di tali risultati. Alcuni autori utilizzano quale sinonimo del marketing operativo la dizione *marketing management* (Guatri, Vicari, Fiocca, 1999, p. 21), ma, in realtà, se facciamo riferimento alla definizione data da Kotler nel 1986 secondo cui "il processo di *marketing management* consiste nell'analizzare le opportunità di mercato, nel ricercare e selezionare i mercati obiettivo, nello sviluppare le strategie di marketing, nel pianificare le tattiche di marketing, e nel realizzare e controllare le azioni di marketing" possiamo constatare che l'azione di *marketing management* non si limita alla sola fase operativa del processo, ma include anche la fase strategica del processo. In particolare, siamo in presenza di un vero e proprio processo di *marketing management* quando almeno uno dei soggetti coinvolti attiva azioni dirette a favorire il conseguimento dei propri obiettivi, tenuto conto delle risorse a sua disposizione.

Il processo di pianificazione di un'attività aziendale deve quindi prendere spunto dalle attività di *marketing management* al fine di identificare gli obiettivi dell'organizzazione e le risorse (lavoro, materie prime, finanziamenti, ecc.) necessarie per il suo conseguimento. Tale processo si dovrà articolare attraverso una successione di fasi (fig. 3). Innanzitutto, l'esame



Figura 3 - Fasi del processo di marketing management (rielaborato da Kotler, 1986).

del contesto esterno, il c.d. macroambiente, per la definizione delle opportunità e dei rischi connessi a fattori non controllabile dall'impresa; per poi passare all'esame del contesto interno, il c.d. microambiente o sistema essenziale di marketing, che identifica nell'impresa, nei fornitori, nei clienti e nei concorrenti, i punti di forza e debolezza della struttura.

La fase successiva, sarà invece orientata alla definizione delle strategie di marketing: espansione della quota di mercato, protezione della quota, definizione delle strategie di attacco e sviluppo da attuare; per poi giungere alla verifica e controllo degli effetti finanziari e commerciali (fig. 3).

Per poter meglio inquadrare le fasi di *marketing management* verranno di seguito illustrate tutte le fasi analitiche e organizzative del processo, inserendo delle schede illustrative che faranno specifico riferimento al settore foresta-legno.

7.4. Strategie di copertura del mercato di riferimento: la segmentazione del mercato

Lo sviluppo di una strategia aziendale parte innanzitutto dall'identificazione del mercato in cui l'impresa intende collocarsi e porsi in competizione con soggetti concorrenti. Per poter procedere in tale direzione è però necessario suddividere il mercato in sottoinsiemi omogenei di consumatori con bisogni e desideri simili. In tal modo, l'impresa potrà definire il proprio *mercato di riferimento*, in relazione ai clienti (segmenti) che desidera servire, ai concorrenti che intende affrontare ed ai fattori produttivi che dovrà gestire per il conseguimento degli obiettivi imprenditoriali.

Il mercato di riferimento, sarà dunque variabile in relazione alla strategia di copertura del mercato che l'impresa intende adottare. Potremmo avere strategie di mercato che prendono in considerazione la totalità dei consumatori e strategie che considerano solo una parte dei clienti potenziali. Nel primo caso possiamo avere sia un prodotto di massa⁸ che si adatta ad una molteplicità di bisogni dei consumatori (*strategia di indifferenziazione*), sia un prodotto specifico per ogni segmento di mercato (*strategia di differenziazione*). Nel secondo caso, avremo invece la selezione di uno o più segmenti di mercato cui corrisponde la c.d. *strategia di concentrazione*. Quest'ultimo rappresenta un approccio molto diffuso tra le imprese di medie e piccole dimensioni perché consente la concentrazione degli sforzi imprenditoriali su pochi tipi di clienti. La segmentazione del mercato rappresenta quindi una *strategia di specializzazione incentrata sul cliente*, che può essere attuata dall'impresa sia attraverso una semplice

⁸ Si tratta di una strategia che, nell'ambito del settore forestale, si adatta al solo comparto della legna da ardere.

differenziazione dell'offerta basata sulla diversa caratterizzazione del prodotto, sia attraverso l'offerta di una gamma completa di prodotti, attrezzature e servizi che miri ad ottenere una sorta di fidelizzazione⁹ del cliente. L'incremento di potere contrattuale, generato da quest'ultimo approccio, rispetto a clienti e fornitori, offre ottime opportunità di sviluppo in molti settori commerciali legati al comparto foresta-legno.

Caso di studio

Un esempio di offerta articolata di prodotti e servizi è rappresentato dal mercato dei combustibili per il riscaldamento immobiliare. In questo contesto si sono infatti affermate nuove opportunità di inserimento di imprese produttrici di biomasse ad uso energetico. L'innalzamento del prezzo dei combustibili fossili unitamente allo sviluppo di nuove tecnologie nel settore delle termocaldaie e termocamini, offrono ottime potenzialità di inserimento delle imprese di produzione e commercializzazione di legna da ardere e prodotti derivati (pellets, briquettes, chips, ecc.) all'interno del vasto mercato dei combustibili per riscaldamento. In nord europea (Finlandia, Svezia, Norvegia, ecc.) si è assistito all'introduzione di imprese di produzione di termocaldaie e termocamini nel settore della commercializzazione dei combustibili per riscaldamento (es: Suomen Lämpöyhtymä Oy, Kari Nummela Biopelletssystem Oy). Tali imprese sfruttando sia le proprie risorse e competenze, sia il vantaggio competitivo determinato dalla crescita del prezzo dei combustibili fossili, hanno acquisito nuovi segmenti di mercato grazie all'introduzione di moderne caldaie che, utilizzando nuovi combustibili solidi (pellets), permettevano l'automazione dell'impianto. Alcune imprese del settore "produzione di termocaldaie e termocamini", hanno quindi ampliato il proprio mercato di riferimento attuando due strategie: da un lato l'ampliamento della gamma dei prodotti (in modo da soddisfare nuovi clienti che desideravano impianti termici a biomassa, ma senza grossi problemi gestionali legati al caricamento del combustibile, ecc.); e, dall'altro lato, una strategia di diversificazione dei settori, andando a sviluppare attività complementari connesse alla produzione e commercializzazione di biocombustibili quali i pellets (fig. 4).

Nel caso specifico della Finlandia, tale nuovo riorientamento aziendale, favorito dalla grande disponibilità di materia prima (700-800.000 m³/anno), ha portato allo sviluppo di un mercato dei pellets che nel 2002 superava le 210 mila tonnellate annue.

La strategia attuata nel nord Europa rappresenta un modello facilmente riproducibile in molteplici contesti montani e periurbani del nostro Paese. Una *strategia di differenziazione incentrata sul cliente* basata sull'offerta integrata di prodotti, servizi e attrezzature rappresenta, per il settore bioenergetico, la migliore strategia per l'acquisizione, ed il successivo consolidamento, dei vantaggi competitivi raggiunti. Fattori come il design (fig. 5), le capacità di automazione e i vantaggi economici conseguiti dal consumatore giocano un ruolo strategico per l'acquisizione di ulteriori mercati.

⁹ Strategia e processi che mirano a rendere il cliente fedele all'azienda.

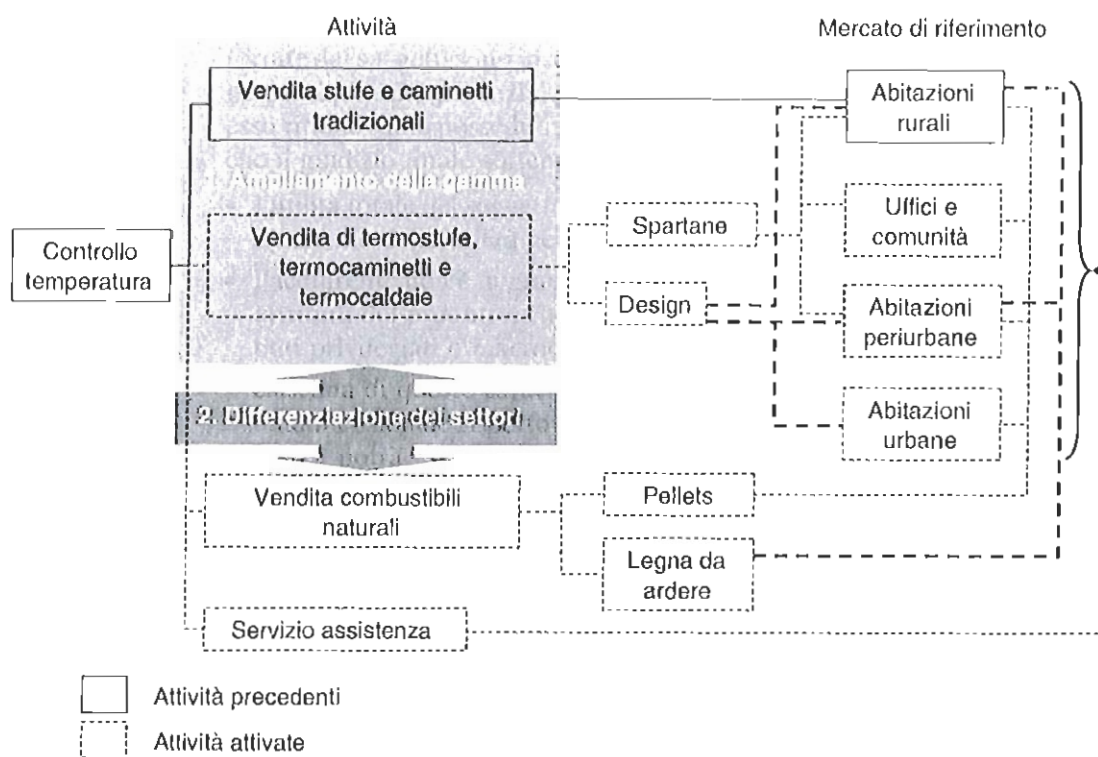


Figura 4 - Esempio di strategia di specializzazione incentrata sul cliente basata su ampliamento della gamma e differenziazione dei settori.



Figura 5 - Esempio di stufa a pellets con design ricercato ed elevata automazione, che mira ad un segmento di mercato con elevato potere di acquisto ed elevate esigenze estetiche e tecnologiche.

In riferimento al settore bioenergetico, l'individuazione del mercato di riferimento, dovrebbe partire dall'esame dell'acquirente, e quindi, come sottolineato dallo stesso Abell (1980), dall'esame di tre fattori:

- Chi dobbiamo soddisfare, o, in altre parole, quali sono i gruppi di acquirenti potenzialmente interessati al prodotto?
- Che cosa dobbiamo soddisfare, o meglio, quali sono i bisogni e desideri o le funzioni da soddisfare?
- Come possiamo soddisfare questi bisogni e quali sono le tecnologie esistenti o le attività capaci di produrre tali funzioni?

Per rispondere ai suddetti quesiti, sarà necessario conoscere il sistema di valori del consumatore, poiché ogni segmento viene definito in relazione agli attributi richiesti dal consumatore per ogni determinato prodotto. Ogni prodotto è infatti visto dal consumatore come un insieme di valori o, in altre parole, come un *paniere di attributi*. Per l'acquirente un bene non ha un'utilità legata alla sola funzione base: basti pensare, a titolo esemplificativo, ad un'armadio in legno; esso non ha un'utilità connessa alla sola funzione di guardaroba, ma ha anche delle utilità secondarie di tipo estetico, sociale¹⁰, ecc.

Il prodotto è quindi visto come paniere di attributi legati sia ai servizi base che ha quelli secondari (figura 6).

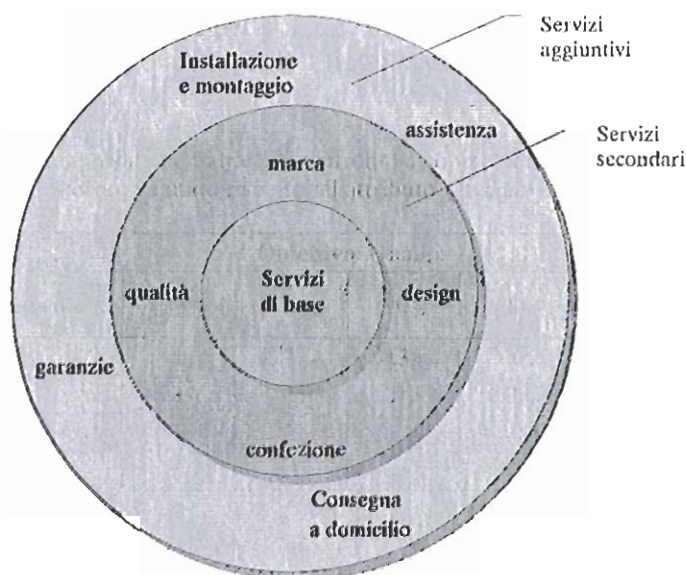


Figura 6 - Il prodotto attraverso l'approccio del paniere degli attributi (rielaborato da Lambin, 1998).

¹⁰ Indicatore di status sociale.

L'acquirente, che vede il prodotto come insieme di attributi, cercherà di massimizzare la somma delle utilità inconsciamente assegnate ad ogni attributo del prodotto. Egli associerà mentalmente un valore soggettivo ad ogni caratteristica del prodotto, e ne calcolerà la somma delle utilità attraverso un modello comportamentale di tipo totalmente compensatorio¹¹.

Questo modello, definito da alcuni autori come modello di composizione (Fishbein, 1967), può essere formalizzato come segue:

$$U_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} \cdot x_{ijk}$$

U_{ij} = utilità totale attribuita dal soggetto j al prodotto i

w_{jk} = importanza relativa assegnata dal soggetto j all'attributo k (determinanza¹²)

x_{ijk} = rilevanza dell'attributo k percepita dal soggetto j relativamente al prodotto i

La stima attraverso questo modello presuppone la definizione della rilevanza di ogni attributo rispetto a ciascun prodotto e della rilevanza relativa fra attributi.

Per procedere alla valutazione delle utilità totali attribuite dai consumatori ad una serie di prodotti simili, sarà necessario somministrare una serie di questionari a dei potenziali acquirenti.

Caso di studio

Un esempio applicativo di questa procedura può essere rappresentato dalla valutazione del paniere di attributi relativa a 4 note marche di mobili per cucina, che chiameremo A, B, C e D.

Sono stati quindi valutate cucine con caratteristiche simili (tutte in legno massello di rovere, stile rustico, con top in graniglia, ecc.) rispetto a 3 attributi determinati: il costo, la praticità d'uso, il design.

Per valutare la rilevanza di ogni attributo rispetto a ciascun prodotto sono stati quindi somministrati questionari con domande del tipo:

¹¹ Questo approccio è caratterizzato dal fatto che l'utilità totale del prodotto è data dalla somma aritmetica delle utilità parziali attribuite ai singoli attributi. Ne consegue che elevati valori di alcuni attributi compenseranno bassi valori di altri attributi.

¹² L'importanza relativa assegnata dai consumatori ad ogni attributo posseduto da un determinato prodotto è stimata attraverso la *determinanza*. Essa corrisponde al prodotto fra la rilevanza relativa espressa dai soggetti (di solito come contributo percentuale di ognuno) per la deviazione standard dei valori assunti da ogni attributo. Il tutto espresso in percentuale rispetto al totale delle determinanti (vedi caso di studio seguente).

Come classificherebbe il prezzo (attributo di costo) della cucina di marca A?

Troppo elevato (1)	Medio (2)	Buono (3)	Molto buono (5)	Ottimo (5)
-----------------------	--------------	--------------	--------------------	---------------

Come classificherebbe la praticità d'uso (attributo) della cucina di marca A?

Scarsa (1)	Media (2)	Buona (3)	Molto buona (5)	Ottima (5)
---------------	--------------	--------------	--------------------	---------------

Come classificherebbe il design (attributo) della cucina di marca A?

Scarso (1)	Medio (2)	Buono (3)	Molto buono (5)	Ottimo (5)
---------------	--------------	--------------	--------------------	---------------

Il prodotto ottenuto è costituito da una tabella del tipo (Lambin, 1998):

Marca cucina	Attributi			Media	Media pesata
	Prezzo	Praticità d'uso	Design		
A	2.00	4.00	5.00	3.67	3.14
B	3.00	4.00	5.00	4.00	2.77
C	5.00	2.00	3.00	3.33	3.40
D	1.00	3.00	4.00	2.67	1.46
rilevanza relativa	0.40	0.30	0.30	1.00	1.00
differenziazione*	1.71	0.96	0.96		
determinanza **	0.54	0.23	0.23	1.00	1.00

(*) La differenziazione corrisponde alla deviazione standard dei punteggi attribuiti ad ogni attributo (indice di dispersione).

(**) La determinanza corrisponde al prodotto della rilevanza relativa per la differenziazione, espresso in percentuale rispetto al totale delle determinanti.

Il risultato che emerge è che sulla sola base della media aritmetica della rilevanza degli attributi, sembrerebbe che le cucine di marca B siano quelle più apprezzate dai consumatori, in realtà, tenendo conto della rilevanza relativa che ogni acquirente attribuisce ad ogni attributo, risulta che il prodotto preferito dal mercato è rappresentato dalle cucine di marca C.

La segmentazione del mercato può essere eseguita anche con metodologie diverse, più o meno articolate; fra queste una delle più diffuse è rappresentata dall'*analisi delle percezioni e somiglianze*.

Si tratta, anche in questo caso, di un approccio multidimensionale che si è dimostrato molto potente nell'analisi comparata di insiemi di marche (Green e Rao, 1972, Lambin, 1998).

Il metodo cerca di identificare ed evidenziare le similitudini esistenti fra prodotti dello stesso tipo che vengono commercializzati da marche diverse. Ovviamente si tratta di prodotti noti sul mercato, che vengono valutati attraverso la somministrazione di questionari ad un campione

rappresentativo di potenziali acquirenti. Anche in questo caso, le risposte fornite dai soggetti sono inconsapevolmente legate al grado di soddisfazione percepito dal potenziale cliente rispetto ad una serie di attributi che esso ritiene siano posseduti dalle diverse marche di prodotti. Ne consegue che il giudizio finale sottende una serie di ipotesi, ossia che:

- l'utilità totale del soggetto è, anche in questo caso, percepita come combinazione delle utilità generate dal paniere di attributi del prodotto;
- l'acquirente non è in grado di valutare congiuntamente più di due o tre attributi del prodotto, che vengono correntemente indicati come attributi privilegiati o macrocaratteristiche (Lambin, 1998);
- ciascuna di queste caratteristiche può essere rappresentata su un asse unidimensionale rispetto ad uno spazio di n -dimensioni, in cui ciascuna marca potrà essere rappresentata con un punto le cui coordinate indicheranno il valore assunto da ogni caratteristica per l'individuo i -esimo.

Si tratta di un'analisi che può essere realizzata da nuove imprese che intendono collocarsi sul mercato ed identificare eventuali segmenti lasciati liberi dalle imprese concorrenti preesistenti, oppure, da imprese già presenti sul mercato che desiderano confrontare la posizione percepita dal mercato con quella ricercata dall'impresa, al fine di attuare strategie di marketing dirette a riposizionare la marca.

Un altro approccio di segmentazione del mercato è rappresentato dalla mappa cognitiva.

Per procedere alla redazione di una mappa cognitiva è necessario somministrare una serie di questionari ad un campione di potenziali consumatori. A titolo esemplificativo, ipotizziamo che un'impresa di produzione di arredamenti in legno per esterni intenda eseguire un'analisi di questo tipo per valutare la propria posizione rispetto alle imprese concorrenti. In questo caso, sarà necessario che il direttore marketing dell'impresa definisca innanzitutto l'obiettivo, e quindi le domande, più appropriate da inserire nel questionario per la valutazione in oggetto.

L'obiettivo sarà rappresentato dalla costruzione di una mappa cognitiva che evidenzii i rapporti tra le diverse marche di arredamenti in un determinato settore di mercato (rappresentato nel caso specifico da arredamenti in legno per esterni).

Per fare ciò, sarà necessario approntare un questionario che evidenzii le reciproche relazioni esistenti fra marche rispetto a determinati attributi; ad esempio la qualità ed il comfort. In pratica, si dovrà eseguire un confronto a coppie tra un insieme di marche note ai consumatori¹³ allo scopo di valutare la loro somiglianza/differenza percepita.

¹³ Si ipotizza che il potenziale cliente abbia una conoscenza completa del mercato e dei marchi che in esso operano.

Uno schema tipo di domanda può essere il seguente:

Rispetto all'attributo **QUALITÀ**, la marca **B** è preferibile rispetto alla marca **A**? SÌ/NO¹⁴

Se SÌ, quanto è preferibile?	Valutazione linguistica	Punteggio da attribuire
	Uguale rilevanza	1
	Debole rilevanza di uno sull'altro	2
	Forte rilevanza di uno sull'altro	3
	Molto forte rilevanza di uno sull'altro	4
	Absoluta rilevanza di uno sull'altro	5

Si tratta di una domanda che dovrà essere reiterata per tutte le possibili combinazioni di coppie di marche. Il numero complessivo di valutazioni (v), per n marche sarà pari a $v = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$.

Ipotizzando di avere solo 4 marche di prodotti da comparare, che per semplicità denomineremo A, B, C e D, possiamo rappresentare i risultati dell'indagine eseguita rispetto ai due attributi (qualità e comfort) su due matrici di confronto a coppie del tipo illustrato in tabella 1 e 2¹⁵.

Tabella 1 - Simulazione di matrice di confronto a coppie per 4 marche di arredamenti in legno per esterno, valutate rispetto all'attributo *Qualità*.

Obiettivo: Qualità					
Marca cucina	A	B	C	D	Autovettori normalizzati
A	1	1	0.33	0.2	0.11
B	1	1	0.5	0.333	0.13
C	3	2	1	0.5	0.27
D	5	3	2	1	0.49

¹⁴ In caso di pareri paritetici, si attribuisce punteggio pari a 1.

¹⁵ La compilazione della matrice sarà eseguita relativamente alla sola matrice triangolare evidenziata in grigio, mentre gli altri elementi simmetrici saranno calcolati come valori inversi.

Tabella 2 - Simulazione di matrice di confronto a coppie per 4 marche di arredamenti in legno per esterno, valutate rispetto all'attributo *Comfort*.

Obiettivo: Comfort					
Marca cucina	A	B	C	D	Autovettori normalizzati
A	1	3	0.33	0.2	0.13
B	0.33	1	0.33	0.25	0.08
C	3	3	1	0.333	0.29
D	5	4	2	1	0.50

Ciò che interessa ai fini della segmentazione del mercato, è l'ordine di priorità con cui sono state collocate le 4 marche rispetto ai due attributi esaminati: qualità e comfort.

Per fare questo è stata applicato l'approccio di analisi delle gerarchie sviluppato da Saaty nel 1980.

Si tratta di un approccio, esaminato nel capitolo 5, che consiste in un metodo e, insieme, una tecnica, utilizzata sia nelle scienze economiche che sociali, per la definizione dell'ordine di priorità in cui vanno poste n alternative che soddisfano prescritti criteri di scelta. In altre parole, attraverso l'AHP, si tratta il problema del *ranking* delle alternative, ossia il loro allineamento, in ordine di importanza, o preferenza, sulla base di valutazioni quantitative.

Nel nostro caso l'applicazione è stata adattata alla determinazione della rilevanza che le diverse marche hanno nel perseguimento dell'obiettivo (*goal*), rappresentato dal *grado di soddisfazione percepito dai potenziali consumatori rispetto all'i-esimo attributo*¹⁶.

Attraverso tale tecnica è quindi possibile associare ad ogni fattore (marca) un peso w che ne misuri l'importanza in una scala di valori continui da 0 a 1 (tabella 3).

Il vantaggio di questo approccio consiste nella possibilità di valutare la coerenza delle risposte fornite dai soggetti intervistati attraverso la valutazione della *consistenza* della matrice di confronto a coppie (Saaty, 1980)¹⁷.

Grazie all'indice di Saaty (1980), è stato infatti possibile esprimere il livello di inconsistenza delle matrici di confronto a coppie (tabella 3).

¹⁶ Nel caso esemplificativo, gli attributi esaminati sono rappresentati dalla qualità del prodotto e dal comfort.

¹⁷ Quando un individuo deve effettuare delle comparazione quantitative fra 3 o più variabili, è dimostrato (Saaty, 1980) che i risultati saranno tanto più incoerenti, quanto maggiore è il numero di variabili esaminate, ciò perché diminuiscono le probabilità di rispettare sempre la medesima gerarchia tra variabili (per un approfondimento si rimanda alla lettura del capitolo 5).

Tabella 3 - Ranking delle 4 marche di arredamenti in legno per esterno, valutate rispetto agli attributi *Qualità* e *Comfort*.

Marca	Attributo	
	Qualità	Comfort
A	0.11	0.13
B	0.13	0.08
C	0.27	0.29
D	0.49	0.50
C.I.	0.01	0.05

L'indice, definito dalla seguente equazione: $CI = \frac{a_{max} - n}{n - 1}$ con a_{max}

autovalore massimo della matrice, ed n ordine della matrice, permette la definizione di un giudizio circa la bontà o meno della matrice. La regola pratica fornita dallo stesso Saaty afferma che se l'indice CI assume valori minori o uguali a 0,1, allora il valutatore si può ritenere soddisfatto dei suoi giudizi (D'Apuzzo e Ventre, 1995).

Nel caso specifico della matrice in tabella 1, l'indice di consistenza è addirittura pari a 0,01, ad indicare la forte significatività dei risultati, mentre per quanto riguarda quello della matrice illustrata in tabella 2 esso si assesta a 0,05.

A questo punto siamo in grado di rappresentare visivamente la struttura delle somiglianze percepite dai consumatori grazie alla trasformazione grafica dei due vettori pesi (w_1 e w_2), definiti rispetto alla qualità ed al comfort (tabella 3 e figura 8) delle diverse marche.

La simulazione eseguita ha portato a dei risultati, che a prima vista possono apparire piuttosto banali, ma che in realtà hanno un interesse reale e rilevante per l'impresa. In particolare, è possibile osservare la presenza di tre segmenti ben distinti, che presentano elevate differenziazioni dell'offerta rispetto alle due variabili esaminate. Il primo, costituito da un'impresa di elevato livello sia qualitativo che di comfort, che risulta universalmente riconosciuta dalla clientela e dai potenziali consumatori, a cui fa seguito un segmento intermedio, rappresentato dall'impresa C, che viene percepita come marca *media* fra quelle presenti sul mercato. Infine, l'ultimo segmento in cui competono due imprese molto simili tra loro. Nell'ipotesi che l'analisi di segmentazione fosse condotta dall'impresa A, essa constatarebbe la presenza di un'impresa sostituta (impresa B), e appronterebbe strategie di differenziazione utili a farla spostare verso altri segmenti non ancora occupati da concorrenti. La semplice introduzione di legnami più pregiati nel processo produttivo, spingerebbe l'impresa verso il settore elevata qualità/medio-basso comfort. Si tratterebbe di un'azione di marketing operativo (che approfondiremo in segui-

to) fondata su modificazioni del prodotto¹⁸. I risultati conseguiti attraverso la mappa cognitiva della qualità e comfort della marca dovrebbero, a questo punto, essere implementati con valutazioni rispetto ad altri attributi come il costo o l'assistenza post-vendita, per avere una visione più esaustiva sulle opportunità e sui rischi del mercato.

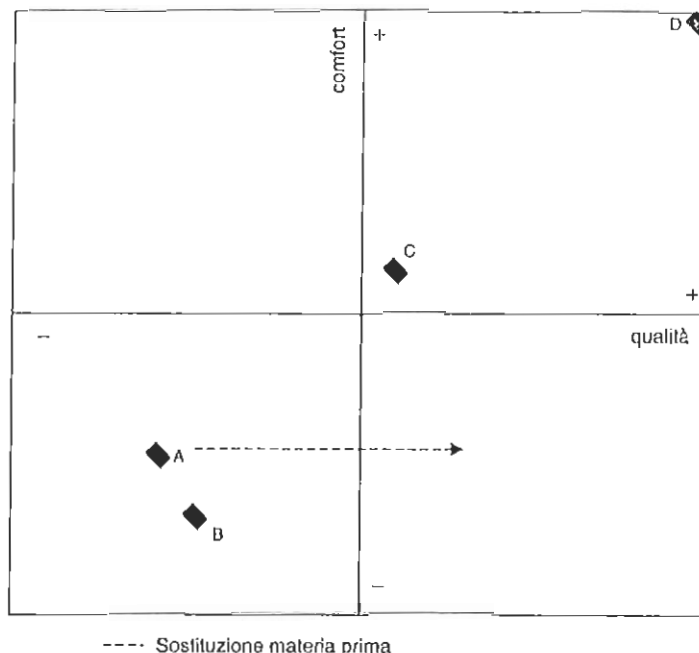


Figura 8 - Mappa cognitiva relativa ad aziende del settore arredamento per esterno (simulazione).

Fino ad ora abbiamo esaminato solo le relazioni specifiche che intercorrono tra imprese, attraverso un processo di segmentazione del mercato che, pur scaturendo dal consumatore, ha evidenziato solo le relazioni reciproche che aggregano o distinguono gli operatori presenti all'interno di un medesimo settore. In realtà, l'impresa è molto interessata anche ai risultati connessi ai diversi profili di potenziali consumatori; l'approccio *marketing oriented* ha infatti quale termine di riferimento il cliente.

Evidentemente, gli stessi questionari che sono stati impiegati per la definizione dei segmenti imprenditoriali, sono ricchi di altre informazioni legate sia al profilo del cliente, sia alle sue preferenze rispetto ai diversi prodotti (qualità, prezzo, quantità acquistata, ecc.).

Al riguardo è molto interessante una considerazione effettuata da Lambin (1998), secondo cui *"I prodotti sono differenziati se gli acquirenti pensano che lo siano, vale a dire se ritengono che tali prodotti offrano una*

¹⁸ Le fasi di lavorazione rimarrebbe le stesse, senza alcuna modificazione strutturale dell'impresa.

soluzione diversa ai loro problemi". Lambin, sottolinea in questo modo la grande differenza esistente tra la segmentazione, che si basa sulla diversità della domanda dei consumatori potenziali, e la differenziazione, che si basa invece sulla diversità dei prodotti.

Il mercato è infatti composto da un'insieme di consumatori che si differenziano per infiniti aspetti: i propri bisogni e desideri, la disponibilità di risorse, le abitudini, l'età, la localizzazione geografica, ecc.

In relazione alle diverse caratteristiche del consumatore, l'impresa, soprattutto se di medio-piccole dimensioni, troverà conveniente adattare la propria produzione ai diversi gruppi di acquirenti per soddisfare i bisogni di ognuno di essi.

L'analisi di segmentazione, condotta sotto la supervisione dell'operatore marketing dell'impresa di produzione di arredamenti in legno massello, potrebbe far emerge una situazione come quella illustrata in figura 9, in cui i potenziali consumatori di arredamenti in legno, presentano delle differenze significative in relazione a due variabili: la prima, legata al diverso livello di reddito, che induce una diverso disponibilità all'acquisto (figura 9-a teste nere e bianche), e la seconda, connessa al sesso dell'acquirente, che presenta gusti sensibilmente diversi fra donne e uomini (figura 9-b corporatura grossa e fine).

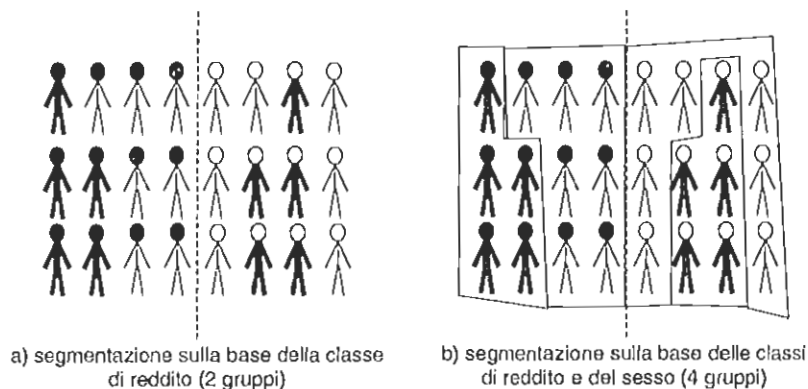


Figura 9 - Segmentazione del mercato di arredamenti per esterno rispetto a due variabili.

La segmentazione della domanda può quindi essere eseguita rispetto ad una molteplicità di variabili. Non esiste un modello di segmentazione univoco, l'operatore di marketing dovrà scegliere le combinazioni più significative, esaminando solo quelle variabili descrittive che hanno rilevanza per le prospettive del prodotto che sta esaminando. Sarà quindi necessario selezionare le variabili ed eliminare quelle ridondanti¹⁹ fra tutte quelle disponibili.

¹⁹ Esempi di variabili ridondanti sono quelli connessi al mercato dell'autotrazione. In questo caso non ha senso prendere in considerazione criteri fondati sulla

In generale, le principali variabili prese in considerazione in tutte le analisi dirette a classificare i diversi segmenti di domanda, sono di quattro tipi (Kotler, 1986):

- variabili geografiche
- variabili demografiche
- variabili psicografiche
- variabili comportamentali

Tra le variabili geografiche troviamo (rielaborate da Kotler, 1986):

- i limiti amministrativi: le regioni, province, comuni, le vallate, ecc.
- il tipo di localizzazione: urbana, periurbana, rurale
- altimetria: pianura, collina, montagna
- il tipo di unità abitativa: appartamenti, villette

Tra le variabili demografiche citiamo:

- l'età (diverse classi di ampiezza in anni)
- il sesso (maschi, femmine)
- numero di componenti nucleo familiare
- reddito (diverse classi di ampiezza in €)
- livello di istruzione: scuola media inferiore, scuola media superiore, laurea.
- tipo di occupazione: impiegato, imprenditore, libero professionista, commerciante, artigiano, operaio, pensionato, studente, casalinga, disoccupato

Tra le variabili psicografiche troviamo:

- classe sociale: quantificatori linguistici del tipo (inferiore; inferiore-superiore; medio-inferiore; medio-superiore; superiore-inferiore; superiore)
- stile di vita: liberale, conservativo, radicale
- personalità: ambiziosa, passiva, autoritaria, coercitiva

Infine, tra le variabili di comportamento abbiamo:

- consapevolezza del prodotto: non conosciuto, conosciuto, informato, interessato, attento, intenzionato all'acquisto
- atteggiamento verso il prodotto: ostile, negativo, indifferente, positivo, entusiastico
- intensità d'uso: scarsa, media, elevata
- vantaggi ricercati: qualità, servizio, economicità

potenza e sulla capacità di carico del mezzo, si tratta di due variabili ridondanti, poiché esiste una relazione diretta fra esse.

- situazione d'uso: non utilizzatore, ex utilizzatore, potenziale utilizzatore, nuovo utilizzatore, utilizzatore abituale
- forme di acquisizione del prodotto: diretto dal produttore, attraverso intermediari, al dettaglio, in grandi lotti (es. legname grezzo)

Un esempio di segmentazione demografica legata al settore legno, può essere rappresentato dalla segmentazione del mercato effettuata dall'impresa produttrice di mobili. Essa può scegliere di segmentare il proprio mercato sulla base di tre variabili: il livello di reddito familiare, l'età media dei coniugi, il numero di componenti del nucleo familiare. In relazione al numero di classi che l'operatore di marketing decide di introdurre in ogni variabile, avremo un diverso numero di segmenti del mercato. Ipotizziamo che venga deciso di considerare 3 classi di reddito (da 0 a 20.000 €, da 20.000 a 40.000 €, ed oltre 40.000 €); 3 classi di età dei coniugi (18-35; 35-65, oltre 65 anni); 2 classi di numerosità del nucleo familiare (minori di 3; oltre i 3 componenti). Sulla base di tali classi sarà possibile identificare (3x3x2) segmenti distinti (figura 10)

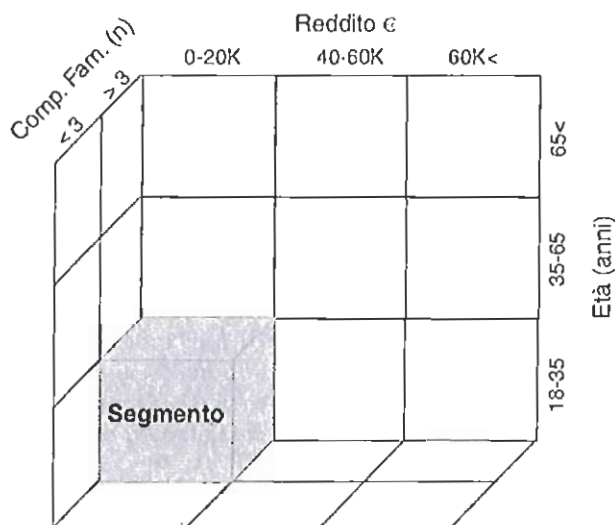


Figura 10 - Segmentazione del mercato dell'arredamento secondo tre variabili demografiche.

7.5. Strategie di copertura del mercato di riferimento: il posizionamento del prodotto

Una volta segmentato il mercato, l'impresa dovrà procedere alla scelta del segmento o dei segmenti in cui operare. Sarà a questo punto necessario adottare una strategia di *specializzazione incentrata sul prodotto* (strategia di **posizionamento concorrenziale**): caratterizzata dalla definizione del prodotto, o dei prodotti, che l'impresa intende realizzare (es. imballaggi,

materiali per la bioedilizia, pellets, ecc.) e dalla conseguente definizione del marketing mix (qualità e quantità prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione).

Il posizionamento non è connesso ad interventi sul prodotto, "...*bensi riguarda l'intervento da effettuarsi sulla mente del possibile acquirente. Il posizionamento, cioè, riguarda il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore...*" (da Ries e Trout, 1982)

La strategia di posizionamento ha però un ruolo rilevante solo quando la strategia di copertura del mercato è di tipo differenziato o concentrato. Per tale ragione, l'impresa, prima di procedere alla definizione della strategia di copertura del mercato, dovrà decidere quale strategia intende adottare tra quelle illustrate in tabella 4.

Tabella 4 - Strategie di posizionamento concorrenziale

Strategia		Mercato di riferimento
Indifferenziazione	prodotto di massa che si adatta ad una molteplicità di bisogni dei consumatori	Totalità dei consumatori
Differenziazione	<ul style="list-style-type: none"> • diversa caratterizzazione del prodotto • offerta articolata di prodotti, attrezzature e servizi (fidelizzazione) 	Solo parte dei potenziali consumatori
Concentrazione	<ul style="list-style-type: none"> • un unico prodotto che si adatta ad un solo segmento di consumatori 	Solo parte dei potenziali consumatori

Come già evidenziato in precedenza, il mercato di riferimento sarà dunque variabile in relazione alla strategia di copertura del mercato che l'impresa intende adottare.

Nel caso di una *strategia di indifferenziazione* l'impresa prenderà in considerazione la totalità dei consumatori, mentre nel caso della *strategia di differenziazione* e di *concentrazione* l'impresa punterà sulla realizzazione di un prodotto specifico per ogni segmento di mercato.

Nelle grandi aziende, anche del settore legno (es. arredamenti), la strategia più diffusa è sicuramente rappresentata dalla differenziazione dei prodotti. L'operatore di marketing della grande azienda si attende, dalle operazioni di diversificazione della produzione e differenziazione della distribuzione, un incremento delle vendite complessive. Si tratta però di azioni che inducono un aumento dei costi di produzione a causa delle modificazioni alla linea di produzione, ed agli ulteriori oneri di carattere amministrativo e promozionale. Talvolta tali incrementi di costo e di rischi legati alla strategia di differenziazione del prodotto vengono in realtà ridotti, se non annullati, attraverso l'attivazione di lavorazioni contoterzi. È questo il caso delle grandi marche di arredamento del Nord-Est d'Italia. Esse producono solo una parte dei prodotti commercializzati, demandando ad aziende dell'indotto la completa realizzazione di particolari tipologie di arredamento. In questo caso, la grande impresa si occupa

solo del controllo degli standard qualitativi e della promozione del marchio, a garanzia della propria immagine e del valore capitale del marchio (*brand equity*). La linea di produzione è però parzialmente esterna.

In altri casi troviamo invece strategie di ampliamento del mercato di riferimento attuate attraverso la differenziazione della gamma e la diversificazione dei settori, è questo, ad esempio, il caso della Panto S.p.a., nata come azienda produttrice di porte e finestre, e successivamente iscritta anche nel settore produttivo dell'arredamento da giardino. Il buon rapporto qualità-prezzo dei propri prodotti, unitamente ad una strategia di differenziazione dei settori, offrono all'impresa ottime prospettive, anche nel settore degli infissi, dove ormai si sono affermati anche prodotti in alluminio e PVC.

Vediamo adesso cosa dovrà fare l'operatore di marketing al momento della scelta della strategia da adottare. Per procedere in tal senso egli dovrà valutare il seguente insieme di variabili (Kotler, 1986):

- le risorse di cui dispone l'impresa: se sono limitate, l'unica strategia attivabile è rappresentata dalla concentrazione;
- il tipo di prodotto: se il prodotto è di tipo omogeneo, travi in legno, segati, ecc., non suscettibili di modificazioni sostanziali connesse allo sviluppo tecnologico, allora è possibile applicare una strategia di marketing differenziato, se viceversa il prodotto è soggetto ad uno sviluppo continuo (es. computer, fotocamere, ecc.) allora è più appropriata una strategia di concentrazione in un determinato settore²⁰;
- stadio del ciclo di vita del prodotto: al momento del lancio di un prodotto nuovo sul mercato la disponibilità di una sola versione non ostacola la vendita del prodotto. Solo in seguito, quando il prodotto è in una fase di maturità o di declino, è opportuna una buona politica di differenziazione per rilanciare il prodotto;
- strategie adottate dalla concorrenza: se le imprese concorrenti adottano una strategia di marketing indifferenziato, allora può risultare vantaggioso lo sviluppo di strategie di differenziazione o di concentrazione, viceversa, se le imprese concorrenti effettuano una differenziazione non è assolutamente pensabile l'attivazione di una strategia di indifferenziazione del prodotto.

Una volta che l'impresa ha definito la strategia di copertura del mercato più appropriata, sarà allora possibile definire la strategia di posizionamento. Evidentemente, la strategia di posizionamento avrà un ruolo importante solo se la strategia di copertura del mercato è di tipo differenziato o concentrato.

²⁰ Basti pensare alla Hewlett-Packard che, fino al 2002 si era concentrata sui computer di prezzo elevato, per poi passare, dopo la fusione con la Compaq Computer Corp., ad una strategia di differenziazione dei prodotti e delle tecnologie, supportando tali azioni con servizi alle imprese e ai privati.

Per procedere in tal senso, l'impresa dovrà individuare, rispetto ai mercati obiettivo (segmenti), i concorrenti diretti ed identificare la posizione occupata dai loro prodotti. Quindi, decidere se collocarsi in qualche zona libera del mercato, oppure porre la propria offerta vicina a quella dei concorrenti, tenendo in debita considerazione la capacità di assorbimento del prodotto di quel segmento di mercato. In questo caso sarà inoltre necessario cercare di differenziare ulteriormente il prodotto agendo sulle variabili di marketing (prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione).

Così come per la segmentazione del mercato, anche nel caso del posizionamento del prodotto si impiegano mappe percettive esplicite, per l'individuazione grafica della posizione del nostro prodotto rispetto alle imprese concorrenti. Anche in questo caso è necessario l'impiego di approcci analitici multidimensionali in grado di valutare congiuntamente gli attributi che caratterizzano un prodotto. Fra le metodologie adottabili troviamo l'analisi delle gerarchie (AHP), già illustrata in precedenza, oppure all'analisi fattoriale di corrispondenza (ANAFACO) utile ad evidenziare il grado di somiglianza percepito dai potenziali consumatori (figura 11). La mappa percettiva, esemplificata in figura 11, permette la verifica del numero di segmenti percepiti dal consumatore (nel caso specifico 3), ed il controllo della presenza/assenza di corrispondenza tra posizione percepita dal mercato per un determinato prodotto e posizione desiderata dall'azienda.

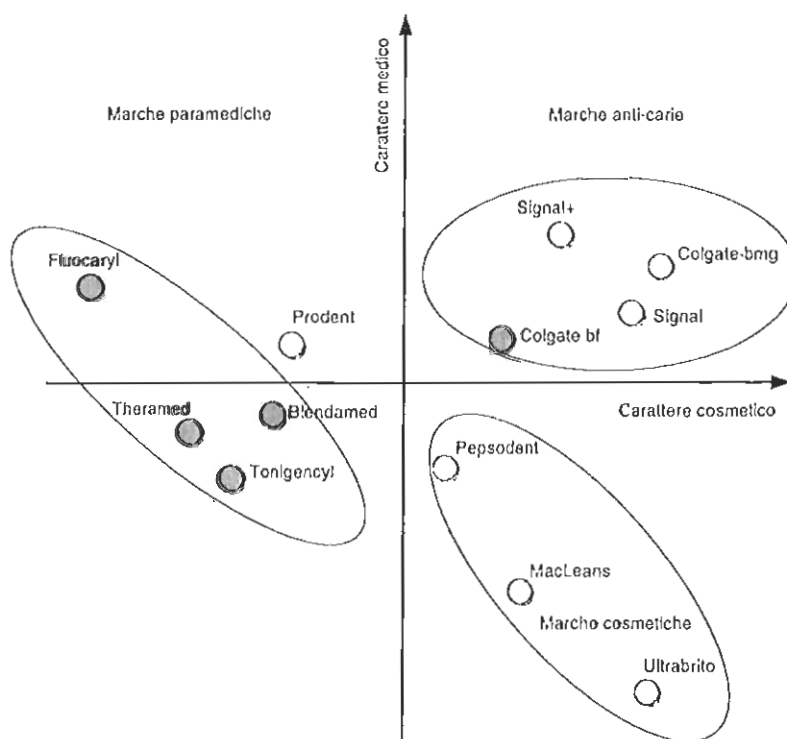


Figura 11 - Esempio di analisi del posizionamento di dentifrici (rielaborato da Lambin, 1989).

7.6. Le analisi

Elaborare una strategia per pianificare e gestire il futuro di un'impresa, nell'attuale situazione di forte globalizzazione del mercato, significa, innanzitutto, porsi una serie di interrogativi sui bisogni e desideri dei clienti, sui prodotti che possono soddisfare tali domande, sulle opportunità ed i rischi offerti dall'ambiente: congiuntura economica, normative nazionali ed internazionali, tecnologie disponibili, ecc. Sono quindi necessarie delle analisi utili a valutare la compatibilità delle risposte con le risorse di cui si può disporre (strutturali e finanziarie) e con le idee e proposte innovative che abbiamo in mente di attuare; in altre parole, valutare se quello che vorremmo proporre sul mercato è effettivamente ciò che vuole il mercato, e se le condizioni ambientali sono favorevoli od ostative allo sviluppo della proposta.

L'azienda che intende inserirsi in un determinato raggruppamento strategico²¹, dovrà porre particolare attenzione all'esame dell'ambiente esterno, cioè, a quell'insieme di forze e tendenze generali che non possono essere controllate dall'impresa, ma da cui essa può trarre opportunità di sviluppo o rischi di fallimento. La natura di queste forze è, secondo, Kotler (1986), riconducibile a sei cause: gli aspetti demografici²², l'economia, i vincoli fisici, la tecnologia, gli aspetti politico-istituzionali e gli aspetti sociali e culturali (tab. 1). A questi aspetti se ne aggiungono altri su cui l'impresa può effettivamente intervenire; come sulla scelta dei fornitori, la definizione dei piani di marketing della stessa impresa, la scelta dei canali di distribuzione e quindi degli intermediari, la scelta dei clienti, siano essi consumatori che altre aziende business, nonché le eventuali opinioni dei gruppi d'interesse (ambientalisti, comunità locali, ecc.)²³ e dell'opinione pubblica (tab. 1).

Nel caso specifico del settore foresta-legno, un'impresa che si appresta a lanciare un nuovo prodotto sul mercato, dovrà porsi una serie di interrogativi in merito alla fattibilità economica e "ambientale" dell'ope-

²¹ Il raggruppamento strategico viene definito in letteratura come l'insieme delle imprese che all'interno di un determinato settore seguono strategie simili (cfr. Coda 1988). L'individuazione dei raggruppamenti presenti all'interno di un determinato mercato viene eseguita classificando le imprese concorrenti sulla base delle alternative strategiche scelte.

²² In questo contesto vengono esaminati oggettivamente i soli aspetti demografici della popolazione: età, livello culturale, livello di reddito, ecc.; aspetti, che non sono condizionabili da nessuna politica di comunicazione dell'impresa. La popolazione vista come cliente, sarà invece esaminata nell'ambito dei fattori interni (o microambientali dell'impresa), poiché parzialmente condizionabili dalle attività di promozione dell'impresa.

²³ Lo studio e gestione dei gruppi d'interesse è particolarmente rilevante quando l'attività che intende avviare l'azienda ha elevati impatti sulle comunità locali; è questo il caso degli inceneritori, discariche, ecc. che troveranno sempre una forte attività di contrasto dei gruppi di pressione locali.

razione. Essa dovrà innanzitutto definire qual è il **segmento di mercato** in cui vuole collocarsi, quindi, quali sono i **concorrenti diretti** da affrontare, individuare quali sono i **fattori chiave da controllare** per ottenere il successo dell'operazione, valutare le **tecnologie disponibili**, e quelle alternative, cui potrebbero accedere anche i concorrenti, infine, **identificare i principali attori** con cui dovrà interagire (clienti, fornitori, intermediari, amministrazioni pubbliche, ecc.)

Tabella 1 - Ambienti da analizzare nella prima fase del processo di marketing management

Ambiente	
Esterno	Interno
Demografia	Fornitori
Economia	Impresa
Vincoli fiscali	Intermediari
Tecnologia	Cliente
Aspetti politico-istituzionali	Concorrenza
Aspetti sociali e culturali	Gruppi d'interesse

Per valutare tutti questi fattori e per ottenere una adeguata caratte-

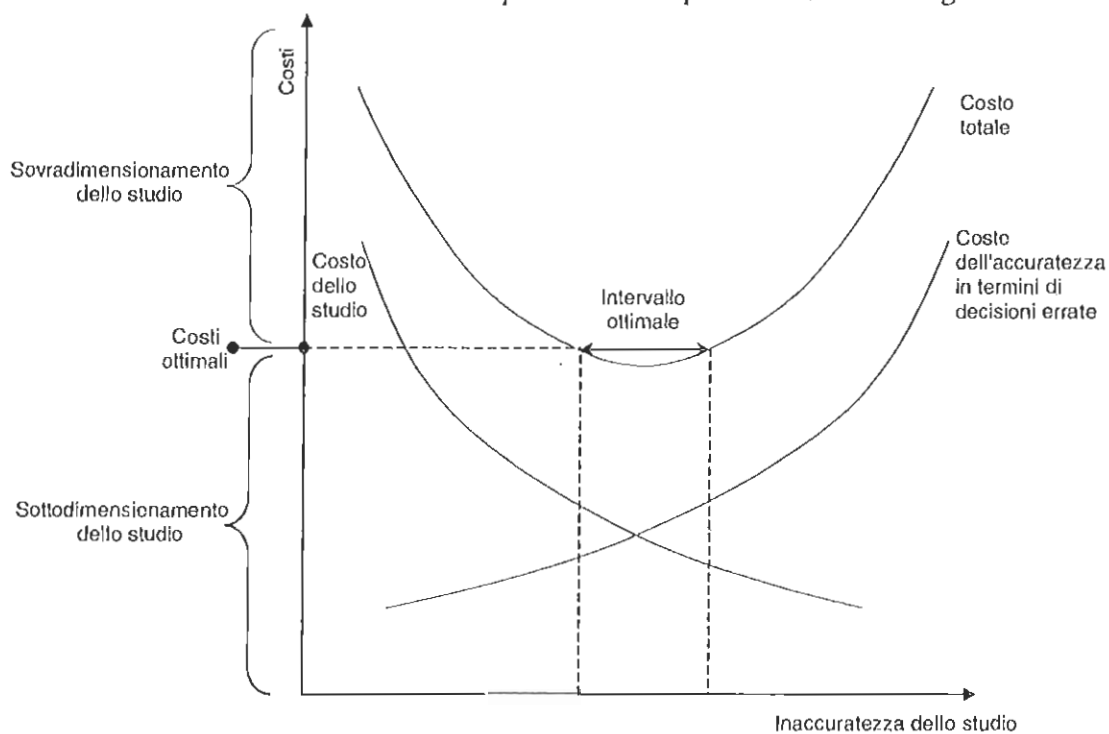


Figura 12 - Costo dello studio e della sua inaccuratezza (rielaborato da Eminent & Cherubini, 1978).

rizzazione sia del settore in cui si trova l'impresa sia del settore in cui vorrà operare, sarà necessario eseguire una serie di indagini rispetto a potenziali consumatori o ad operatori privilegiati che hanno conoscenza del mercato oggetto di indagine.

Lo studio del mercato è quindi riferito a tutti gli elementi che lo caratterizzano: il consumatore, i segmenti del mercato, il posizionamento concorrenziale e l'ambiente interno ed esterno.

Ne consegue che lo sviluppo di una ricerca di mercato ha un senso solo se essa permette un miglioramento dei processi pianificatori dell'impresa sia di lungo che di breve periodo.

Il costo dello studio sarà tanto più elevato quanto maggiore sarà l'accuratezza richiesta dal committente, mentre i costi connessi ad eventuali errori decisionali, saranno progressivamente decrescenti all'aumentare dell'accuratezza dello studio (fig. 12).

Si riporta di seguito uno schema relativo ai tre tipi principali di indagine, mettendo in evidenza i pregi e difetti di ciascuno di essi.

Tabella 2 - Vantaggi e svantaggi di alcuni tipi di indagine

	Intervista personale	Intervista telefonica	Intervista postale
Tipo di questionario	Medie dimensioni, con domande articolate eventualmente accompagnate da visione dei prodotti o di immagini, ecc.	breve	Breve con domande semplici
Costo	alto	medio	basso
Tempo	lungo	breve	lungo
Selezione campione	La scelta può essere parzialmente condizionata dalle preferenze dell'intervistatore. Può essere distorto da quelli non reperibili	Distorto perché considera i soli abbonati al telefono	Si può raggiungere tutto l'universo. Difficile però trovare la collocazione dei soggetti
Distorsioni delle risposte	La risposta può essere condizionata dall'intervistatore	Può talvolta risultare incomprensibile la risposta	Non è detto che il questionario sia stato compilato dal destinatario del test

7.7. Le analisi esterne ed interne del settore foresta-legno

Le linee guida per la formulazione strategica delle imprese che si accingono ad rafforzare la propria posizione all'interno di un raggruppamento o a spostarsi verso un raggruppamento interno ad un settore in via

di sviluppo (per il settore legno può essere il caso dei combustibili solidi), suggeriscono un bilanciamento fra le *forze* e le *debolezze* delle nuove imprese che intendono collocarsi sul mercato, ed i *rischi* e le *opportunità* dell'ambiente in cui si sviluppa il mercato (cfr. Porter M., 1997). Modificazioni nei fattori strutturali ed ambientali delle aziende possono agire creando sia delle *opportunità strategiche* sia dei *rischi* per le imprese.

In ogni caso, al di là degli aspetti definitivi, la reale concretizzazione del processo di pianificazione strategica necessita di una serie di attività in successione che devono prendere a riferimento la realtà di settore e le potenzialità delle strutture produttive presenti sul mercato al fine di definire come e dove possono dirigersi le attività delle imprese.

È necessario quindi approntare analisi in grado di identificare gli obiettivi dell'impresa e capaci di definire le strategie più efficaci per sfruttare le opportunità ambientali ed i punti di forza dell'impresa.

L'operatore di marketing dovrà quindi definire quali sono le ricerche da sviluppare e quali sono le informazioni da raccogliere rispetto all'ambiente esterno.

L'impresa sarà interessata, a conoscere tutti i dati relativi all'area di vendita dei propri prodotti, vorrà avere informazioni su:

<u>aspetti demografici</u>	<ul style="list-style-type: none"> • consistenza della popolazione, • trend evolutivi della popolazione, • mobilità • sesso, • tasso di immigrazione e emigrazione • movimenti migratori fra aree urbane e rurali • tipologie abitative
<u>aspetti economici</u>	<ul style="list-style-type: none"> • modifiche dei consumi e delle abitudini di spesa • variazioni del potere di acquisto della popolazione • variazioni nei risparmi
<u>aspetti fisici</u>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilità di materie prime • costi energetici • evoluzione dell'inquinamento ambientale • azioni istituzionali a salvaguardia delle condizioni ambientali
<u>ambiente tecnologico</u>	<ul style="list-style-type: none"> • opportunità di innovazione tecnologica • accessibilità delle informazioni • evoluzione tecnologica • livello nazionale di investimenti in ricerca e sviluppo
<u>ambiente istituzionale</u>	<ul style="list-style-type: none"> • presenza di legislazioni pertinenti al proprio settore di mercato
<u>ambiente culturale e sociale</u>	<ul style="list-style-type: none"> • presenza di valori di base • evoluzione culturale • opportunità e rischi connessi alla legislazione in materia

Nella generalità dei casi l'impresa dovrà definire i propri punti di *forza* e di *debolezza* in relazione a due caratteristiche dell'azienda: da un lato i caratteri strutturali industriali relativamente stabili e di difficile superamento, dall'altro, i caratteri gestionali che si fondano sulle capacità e competenze del *team* che opera nell'impresa.

Al riguardo esiste una metodologia molto diffusa per l'analisi congiunta delle componenti ambientali esterne ed interne; si tratta della *S.W.O.T.*²⁴ *analysis*. Talc strumento analitico permette l'introduzione di un approccio sistemico ai processi decisionali (Kotler, 1986). Nella sua forma più semplice, la SWOT analysis è costituita da una matrice quadrata che mette in evidenza i punti di *forza* e *debolezza* dell'ambiente interno e le *opportunità* ed i *rischi* generati dall'ambiente esterno (figura 13). Essa serve quindi a sintetizzare le informazioni rispetto ai quattro punti di vista, per determinare le questioni in gioco.

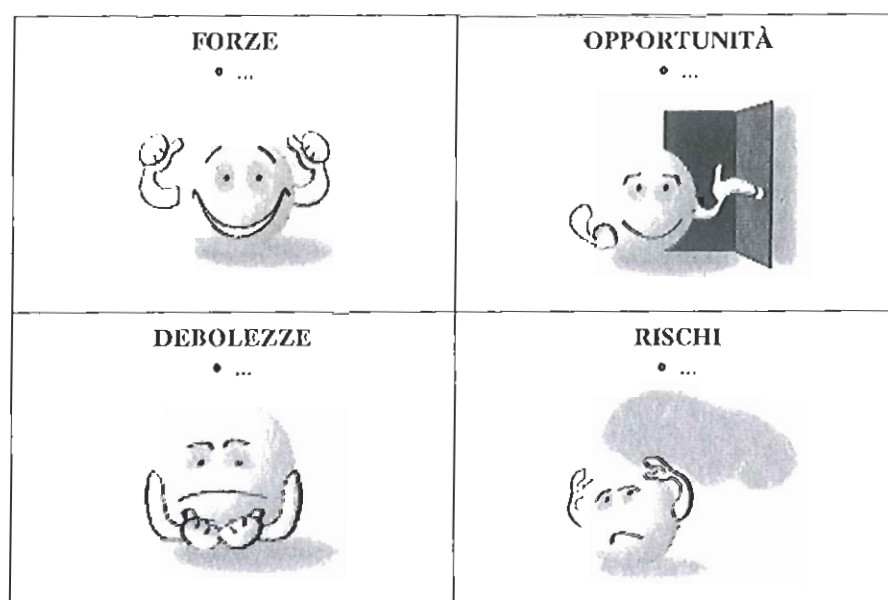


Figura 13 - Esempio di matrice di SWOT analysis.

È però possibile che le griglie di valutazione generate con questa struttura possano generare errori di programmazione delle risorse aziendali a causa della grande soggettività dell'interpretazione dei risultati. Per tali ragioni, sono stati recentemente sviluppati approcci quantitativi in grado di verificare la rilevanza specifica di ogni aspetto esaminato (Kurttila et al., 2000)

²⁴ Acronimo di *Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*, ossia Forza, Debolezza, Opportunità e Rischio (o minaccia).

7.8. Marketing strategico

Attraverso le analisi è stato quindi possibile definire i punti di forza e debolezza dell'ambiente interno e le opportunità ed i rischi connessi all'ambiente esterno.

Un buona team di Ricerca e Sviluppo, sfruttando le informazioni acquisite, sarà ora in grado di prevedere le situazione di mercato future, e proporre soluzioni economiche e tecnologiche in grado di limitare i danni, nel caso di condizioni avverse, e di esaltare le opportunità, nel caso di situazioni favorevoli. Per fare ciò è necessario che l'impresa pianifichi il proprio approccio al mercato.

Un processo di pianificazione strategica porta alla redazione di un piano, che può essere annuale o poliennale, di tipo verticistico o dal basso²⁵.

In linea generale osserviamo che le grandi aziende producono molti piani (quello finanziari, aziendale, di marketing, ecc.), mentre le piccole e medie imprese ne realizzano al massimo uno.

Correntemente, sia che si tratti di una pianificazione di lungo periodo, che annuale, la fase più avanzata del processo di pianificazione è costituita dalla pianificazione strategica, ossia da un approccio orientato non solo al mantenimento delle attività aziendali preesistenti, ma diretto anche al riesame di tutte le attività aziendali, valutando quelle per cui esistono i presupposti per una espansione, quelle per cui è giunto il momento di conseguire i *capital gain*, e, infine, quelle per cui è necessario liquidare. Potremmo quindi affermare che quello che distingue il marketing strategico dal marketing operativo, è fondamentalmente legato alla variazione strutturali dell'impresa.

Lo scopo della pianificazione strategica è quindi quello di *"mantenere l'impresa nel suo complesso perfettamente in grado di cogliere le migliori opportunità che si presentano in un ambiente in continua evoluzione"* (Kotler, 1986).

Il piano strategico, sulla base degli elementi acquisiti attraverso le analisi, dovrà definire due tipi di obiettivi:

- gli obiettivi finanziari;
- gli obiettivi di marketing.

Il primo aspetto sarà specifico per ogni impresa. Nel caso, ad esempio, dell'impresa di pelletizzazione ecocertificata vista in precedenza, l'obiettivo finanziario dell'impresa potrebbe essere quello di conseguire un tasso di rendimento interno dell'investimento del 15% netto per i primi 2-3 anni, per poi attestarsi ad un 20-25% per il triennio successivo.

²⁵ Verticistico, quando è definito dall'alta direzione ed è valido per tutti i livelli inferiori, dal basso quando ogni livello propone il proprio piano. Esiste poi quello intermedi in cui i vertici definiscono gli obiettivi, ed i livelli definiscono i piani.

Per quanto concerne gli obiettivi di marketing, l'impresa potrebbe invece avere dei target in termini di profitto. Se l'impresa punta ad un profitto di 150.000 € nel corso del primo anno di gestione, ed il margine stimato è del 12% sul venduto, allora il traguardo di vendita in termini monetari dovrà essere di 1.250.000 €; cui corrisponderà una produzione di circa 41.667 q.li, venduti ad un prezzo di 30 €/q.le franco consumatore.

A questo punto sarà possibile strutturare il problema di marketing in questo modo:

quali sono gli obiettivi dell'impresa di pellets?

- Raggiungere entro l'anno un fatturato di 1.250.000 €
- Raggiungere quindi un volume di vendite pari a 41.677 q.li di pellets
- Incrementare, nel corso dell'anno la quota di consumatori a conoscenza del prodotto ecocertificato, facendolo passare dall'attuale 3% al 8%.
- Puntare ad un ricavo medio unitario di 30 € al quintale.

Si può notare che gli obiettivi enunciati seguono criteri ben definiti: sono gerarchicamente ordinati, sono congruenti tra loro e sono quantificabili.

Nell'ambito del *piano di marketing* il direttore marketing dovrà allora definire la *strategia di marketing*. Kotler (1986), la definisce in questo modo: "*La strategia di marketing è l'approccio di base impiegato dall'impresa per raggiungere i propri obiettivi ed è composta da decisioni generali riguardanti i mercati obiettivo, il posizionamento di mercato, marketing mix e livelli di spesa di marketing*".

Nel caso dell'impresa di pelletizzazione, che introduce un nuovo prodotto sul mercato rappresentato dal pellets ecocertificato, la struttura della strategia di marketing dovrà rispondere a quattro quesiti: Cosa sarà fatto? Quando sarà fatto? Chi lo farà? Quanto costerà?

Gli elementi che costituiranno la strategia di marketing saranno:

- 1° la descrizione delle dimensioni e della struttura del mercato obiettivo, quindi il posizionamento del prodotto, le vendite e gli obiettivi di profitto per il primo anno;
- 2° il prezzo del prodotto, le tecniche di distribuzione, il budget per le attività di marketing;
- 3° definizione degli obiettivi di vendita e profitto di medio-lungo periodo e delle strategie di marketing-mix, definizione del conto economico revisionale, definizione dei tempi e modalità dei controlli necessari a verificare l'attuazione del piano ed il livello di conseguimento degli obiettivi.

Schematicamente, il *Piano di Marketing Strategico* dell'impresa di pelletizzazione ecocertificata dovrebbe avere una struttura di questo tipo:

Mercato di riferimento: Nuclei familiari, con reddito medio-alto, di buon livello culturale, residenti in aree rurali e periurbane, in tipologie abitative costituite da villette o appartamenti di medio-grandi dimensioni.

Posizionamento concorrenziale: produzione con certificato di conformità gestionale "chain of custody" PEFC per materiali legnosi di categoria 2 (legno riciclato e fibre). Materia prima di buona qualità.

Prodotto: indifferenziato, venduto sia in confezioni da 16 Kg con *ecolabel* identificativo con marca e caratteristiche del prodotto (inclusa la provenienza della materia prima) sia sfuso franco consumatore, attraverso ordine di agente di zona o con transazione diretta online al sito www.ecopelletts.it (nome fittizio).

Prezzo: identico ai concorrenti non ecocertificati nei punti vendita specializzati, scontato del 5-10% per acquisti sfusi superiori ai 10 quintali.

Canali di distribuzione: attraverso punti vendita specializzati nella commercializzazione e installazione di termocamini e caldaie a combustibili solidi; agenti di vendita plurimandatari di impianti termici domestici e industriali e combustibili solidi, distribuzione diretta con transazione online.

Forza di vendita: incrementarla del 5% favorendo le transazioni dirette ed il contatto venditore-acquirente.

Assistenza: disponibile su tutto il mercato.

Comunicazione: pubblicità su tutti i depliant delle fiere di settore che si realizzeranno nel Nord-Est (es. progetto fuoco a Verona, ecc.), stand dimostrativi in collaborazione con produttori d'impianti. Distribuzione porta a porta di depliant illustrativi nelle aree periurbane e rurali. *Promozioni* per i rivenditori (attraverso sconto d'acquisto) per miglioramenti sulla presenza espositiva nei punti vendita.

Ricerca e sviluppo: Spese di ecocertificazione per i periodici controlli del prodotto, ed il suo eventuale miglioramento qualitativo.

Ricerche di mercato: impiego, per i prossimi 5 anni, di un addetto specializzato in attività di ricerche di mercato per controllare l'evoluzione del mercato dei combustibili solidi, il grado di fidelizzazione dei clienti ed il posizionamento concorrenziale dell'impresa.

7.9. Marketing operativo

Nell'ambito del piano strategico aziendale, il marketing operativo rappresenta l'approccio commerciale tradizionale, che mira alla massimizzazione del volume degli affari ed alla minimizzazione dei costi di produzione. Attraverso azioni dirette sui fattori del **marketing mix** (le caratteristiche del prodotto, il suo prezzo, la distribuzione e la comunicazione), l'impresa, con un approccio che si situa nel breve periodo, cerca di conquistare i mercati.

7.9.1. Decisioni sul prodotto

La prima delle variabili del marketing-mix è rappresentata dal **prodotto**. Il prodotto è costituito da tutto ciò che è in grado di soddisfare bisogni o desideri del consumatore. Si può trattare di un oggetto fisico, di un servizio, di una località o di idee, l'importante è che sia funzionale al soddisfacimento di un desiderio o di un bisogno.

Il bosco, rappresenta un bene, che, al pari di qualsiasi altro bene, può essere valutato secondo l'approccio del paniere di attributi.

I prodotti legnosi offrono sia servizi di base, come ad esempio la produzione di materia prima per la realizzazione di arredamenti, sia servizi secondari legati, ad esempio, all'estetica del prodotto (le venature, il colore, ecc.)

Il problema sorge quando consideriamo il bene base da cui si generano tutti i prodotti legnosi, ossia, il bosco. In questo caso il bosco offre sia un servizio base, rappresentato dalla materia prima necessaria alla produzione di prodotti legnosi²⁶, sia dei servizi secondari di carattere ambientale: la regimazione dei deflussi idrici superficiali, la costituzione di habitat per la fauna selvatica, le funzioni ludico-ricreative, la caratterizzazione dei paesaggi, ecc.

Il problema per i prodotti forestali è connesso al fatto che la produzione del servizio base (manufatti in legno) è antitetica rispetto alla produzione di servizi secondari (ambientali).

In questo caso quindi, l'approccio totalmente compensatorio del paniere degli attributi, non è applicabile. Siamo infatti di fronte ad un prodotto che riveste un ruolo molto più ampio e articolato, che male si adatta ai vincoli imposti dal marketing tradizionale. Il bosco è un bene ambientale caratterizzato dalla non escludibilità e non rivalità. Per sua natura offre quindi una serie di funzioni e servizi che potremmo definire di carattere sociale.

La semplice permanenza del bosco, assolve ad una serie di attività dirette a migliorare il benessere del consumatore, rappresentato in questo caso dalla totalità della popolazione mondiale che, se pur indirettamente, beneficia di servizi svolti da cenosi forestali che possono localizzarsi anche agli antipodi²⁷.

A queste funzioni generali se ne aggiungono altre che hanno una forte caratterizzazione territoriale, come ad esempio, la regimazione idrica, la funzione paesaggistica, ecc. Il prodotto "bosco" presenta quindi peculiarità tali da far ritenere che esso svolga azioni sia di marketing sociale, sia di marketing territoriale. Secondo Kotler (1986) infatti, il marketing socia-

²⁶ L'approccio proposto in questo contesto è, ovviamente di carattere commerciale. Se il bene "bosco" fosse valutato da un punto di vista ambientale, allora è plausibile ipotizzare che il servizio base sia rappresentato dalla salvaguardia ambientale, da aspetti paesaggistici, ecc.

²⁷ Basti pensare alla semplice funzione di sinterizzazione dell'ossigeno.

le comprende tutte le attività mirate a migliorare il benessere del consumatore e della società nel suo complesso, sia nell'immediato, che nel lungo termine.

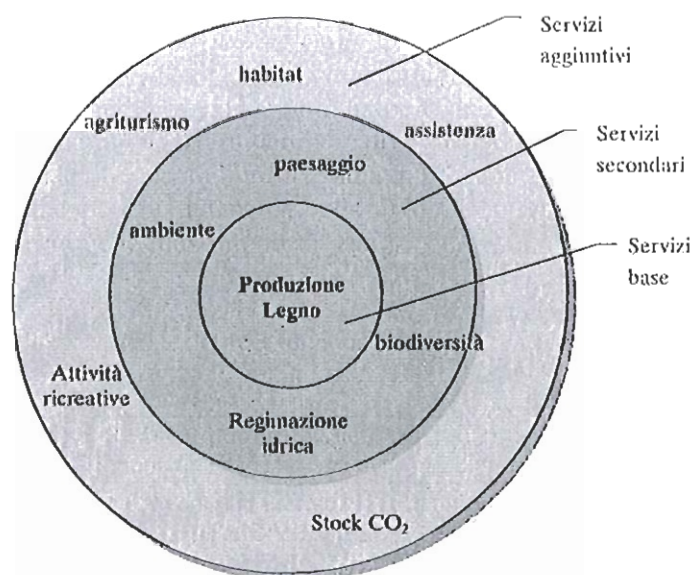


Figura 13 - Il bosco visto attraverso l'approccio del paniere degli attributi (i servizi secondari e aggiuntivi sono incompatibili con il servizio base).

Se pensiamo al bosco, possiamo constatare che esso realizza, indirettamente, proprio queste attività.

Tornando ai prodotti tradizionali, realizzabili dal bosco (segati, tronchi, ecc.), possiamo constatare che le azioni di marketing basate sulle caratteristiche del prodotto, possono, in questo caso, attuarsi rispetto a due punti di vista:

- la qualità del prodotto legnoso: basata sulle caratteristiche fisiche e tecnologiche del legno (resistenza alla flessione, compressione, taglio, ecc.);
- la qualità del processo gestionale, produttivo e di commercializzazione: fondata sull'attestazione di conformità ai principi e criteri di gestione, utilizzazione e trasformazione sostenibile delle risorse legnose.

L'aspetto qualitativo costituisce uno dei più importanti strumenti per il posizionamento del prodotto, in quanto *rappresenta la capacità che si ritiene abbia il prodotto di svolgere le sue funzioni* (Kotler, 1998, p. 623).

La qualità del prodotto legnoso è un termine che riassume tutte le caratteristiche possedute dal prodotto: durata, affidabilità, ecc.. La qualità del processo gestionale è invece connessa alle caratteristiche ambientali del bosco. In questo caso la diffusione di informazioni legate al processo

gestionale è tesa a dimostrare al pubblico che il prodotto legnoso che si sta per acquistare è stato realizzato attraverso processi razionali e sostenibili di utilizzazione e commercializzazione.

Le certificazioni gestionali e di tracciabilità, i cosiddetti marchi ecologici o *eco-label* (figura 14), sono infatti nate per rispondere alla crescente sensibilità dell'opinione pubblica verso i temi della conservazione e gestione dell'ambiente.

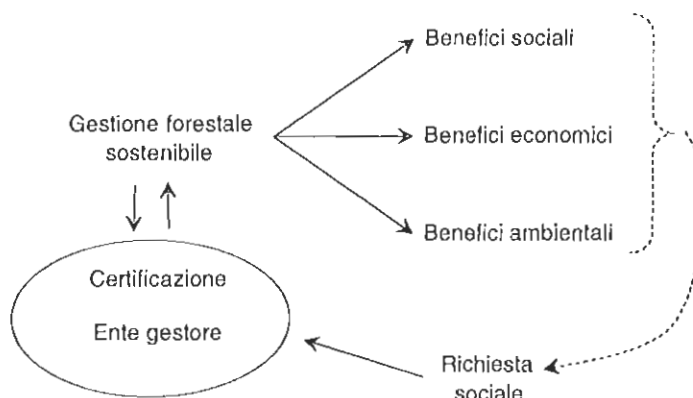


Figura 14 - Fattori che hanno portato alla creazione dei sistemi di certificazione.

L'elevata qualità dei processi gestionali è attualmente attestata da sistemi di certificazione internazionale quali il *Forest Stewardship Council* ed il *Pan-European Forest Certification* (figura 15). Si tratta dei due schemi maggiormente diffusi a livello mondiale, poiché coprono rispettivamente il 23% ed il 38% delle superfici forestali certificate. L'impatto assoluto dei sistemi di certificazione è però ancora poco rilevante, poiché diffuso solo su circa 110 milioni di ettari di bosco, pari al 3% della superficie forestale mondiale. La situazione Italia è leggermente migliorata negli ultimi anni. Al momento risultano con certificazione FSC solo tre foreste, per un totale di circa 11.000 ettari, mentre le aziende certificate FSC per la catena di custodia (*chain of custody*), sono salite a 67 nel novembre 2003. Le due tipologie di certificazione sono legate a due tipi di aziende; nel primo caso abbiamo infatti l'esigenza di certificare la gestione, a dimostrazione del fatto che la foresta è gestita in modo conforme agli standard ambientali; il secondo caso, *chain of custody*, è invece impiegato dalle imprese di trasformazione (segherie, falegnamerie, mobilifici, ecc.) per dimostrare che le materie prime lavorate provengono da boschi gestiti con criteri di sostenibilità ambientale.

Le motivazioni che hanno spinto queste imprese ad adottare i nuovi standard sono legate esclusivamente alla domanda del mercato. Si tratta dunque di un nuovo segmento di mercato che è stato individuato da poche imprese del settore foresta-legno che stanno beneficiando di vantaggi competitivi consistenti, a fronte di costi relativamente contenuti.



www.fsc-org



www.pefc-org

Figura 15 - Organismi internazionali di certificazione dei processi gestionali forestali.

A livello operativo, la scelta di operare una qualificazione del prodotto con certificazione internazionale ha conferito sia una maggiore visibilità all'impresa, sia una maggiore appetibilità del prodotto, che è stato acquistato in maggiori quantità.

Purtroppo, i costi connessi alla certificazione si sono dimostrati ostativi allo sviluppo di questi schemi, nelle piccole proprietà forestali. Per venire incontro alle esigenze dei piccoli proprietari boschivi, sono stati quindi sviluppati i c.d. *schemi di certificazione di gruppo* che al momento non hanno riscosso successo nel contesto italiano. In realtà, si tratta di un'azione economicamente valida, ne è un esempio la certificazione di gruppo effettuata tra 125 proprietari boschivi del cantone di Solothurn, dove i costi di certificazione della proprietà forestali (31,300 ettari) sono risultati pari a 0,26 €/ha l'anno, del tutto compatibili con le spese sostenibili anche dai nostri proprietari forestali italiani (WWF, 2001).

7.9.2. Le scelte sul prezzo

La scelta del prezzo con cui collocare il prodotto sul mercato può rappresentare un passaggio piuttosto semplice, se il processo di selezione del mercato di riferimento e di posizionamento concorrenziale del prodotto è stato eseguito attentamente. In tal caso il prezzo è il risultato di tale procedimento, poiché è una delle variabili con cui viene definito il posizionamento del prodotto.

In caso contrario, la scelta del prezzo può essere determinata sulla base di molteplici variabili, lo stadio di vita del prodotto, la qualità del prodotto, la presenza di eccedenze in magazzino, i costi unitari di produzione, i prezzi dei prodotti concorrenti, la localizzazione del mercato (pensate al prezzo di macchiatico all'imposto o franco segheria), la decisione di attuare una vendita promozionale, il livello di innovazione del prodotto, l'attuazione di strategie di fidelizzazione, ecc.

In generale è però plausibile considerare che l'impresa attui sempre un procedimento logico sviluppato su sei fasi:

- A. Innanzitutto la definizione degli obiettivi di marketing che possono essere riassunti in:
 - sopravvivenza;
 - massimizzazione del profitto corrente;
 - leadership del mercato
 - leadership della qualità del prodotto.
- B. L'impresa stimerà quindi la curva di domanda che idealmente sarà *il prezzo accettato dal mercato*. In un'impresa orientata al mercato deve essere posta l'attenzione sulla soddisfazione del cliente e non sui costi di produzione. Al riguardo esistono anche metodi sperimentali in grado di stimare le variazioni della domanda conseguenti alle variazioni di prezzo del prodotto²⁸. L'obiettivo di soddisfazione del cliente, tenendo in debita considerazione i costi di produzione, viene di solito conseguito cercando di massimizzare il c.d. contributo totale. In questo caso il concetto di contributo sta ad indicare la quota di ricavi che, al netto dei costi variabili, contribuisce alla copertura dei costi fissi e, eventualmente, del profitto (Eminente, Cherubini, 1978). Il contributo è quindi la differenza tra ricavi e costi variabili.
- C. La fase successiva sarà diretta alla stima dei costi ai diversi livelli di produzione.
- D. A questo punto l'impresa può concentrare l'attenzione sui prezzi dei prodotti concorrenti per l'identificazione del posizionamento del prodotto.
- E. L'impresa deve ora scegliere un metodo per la determinazione del prezzo: può far riferimento al prezzo di pareggio, o prezzo di Break Even Point, al metodo del *full costing*, al metodo del valore percepito o al metodo dei prezzi correnti²⁹.
- F. L'impresa determina poi il prezzo finale, controllando la coerenza rispetto alle proprie strategie d'impresa e l'accettabilità da parte dei rivenditori e dei clienti.

²⁸ Fra i più noti quello di Pessemier E.A. (1960) "An Experimental method for estimating demand, in *Journal of business*, ottobre 1960, e Bennett S., Wilkinson J.B. (1974), *Price-quantity relationship and price elasticity under in-store experimentation*, in *Journal of business research* gennaio 1974.

²⁹ Nel caso delle imprese di utilizzazione forestali possiamo trovare l'applicazione del metodo della busta chiusa. Esso viene praticato quando si partecipa ad un'asta pubblica per l'assegnazione di un lotto boschivo. In questo caso l'impresa fa riferimento ai propri costi di produzione e ad un determinato margine di profitto definito a priori.

Caso di studio

L'analisi del punto di pareggio può risultare utile per la definizione del prezzo di un prodotto o della quantità da immettere sul mercato in aziende mono-prodotto. Il punto di pareggio, o Break Even Point (BEP), rappresenta il punto in cui i costi di produzione di un'azienda eguagliano i ricavi ottenuti dalla vendita del prodotto.

Possiamo calcolare un BEP del prezzo, utile per stimare il prezzo minimo del prodotto che mi garantisce la copertura dei costi fissi e variabili, od un BEP della quantità, che serve invece per definire il livello minimo di produzione³⁰ che mi garantisce la copertura dei costi fissi e variabili.

Il calcolo del BEP del prezzo può essere fatto attraverso la seguente equazione:

$$\text{Prezzo BEP} \cdot Q = (CV \cdot Q) + CF$$

Nel punto di pareggio avremmo:

$$\text{Ricavi totali} = \text{Costi totali}$$

Ovvero:

$$\text{Prezzo BEP} = \frac{(CV \cdot Q) + CF}{Q}$$

con:

Prezzo BEP = prezzo di Break Even Point
Q = Quantità venduta
CV = costi variabili
CF = costi fissi

Nel caso di immissione sul mercato di un nuovo prodotto, sarà necessario calcolare il prezzi di BEP rispetto ad un "anno a regime", ossia, quando le quantità vendute sono ormai stabili ed i costi fissi non variano. Questo perché nei primi anni sono maggiori le spese di promozione, mentre la quantità venduta sarà ancora inferiore rispetto a quella a regime; inoltre, le spese di distruzione saranno inferiori o potrebbero non essere state attivate alcune fasi di lavorazione, ecc..

Il caso di studio fornisce alcune indicazioni su queste ultime considerazioni. Le figure 15 e 16 sono due rappresentazioni grafiche del punto di pareggio di un'impresa del settore legno che ha recentemente realizzato una nuova produzione. Nel primo caso il punto di BEP è calcolato rispetto ai costi ed al fatturato conseguito al primo anno, nel secondo caso abbiamo invece un BEP riferito al quinto anno, quando la produzione è entrata a regime e sono presenti costi che prima non erano presenti, quali: i costi di essiccazione, i costi di magazzino, i costi di distribuzione e promozione.

Ebbene, come possiamo vedere dall'esame delle due figure, il fatturato di BEP al primo anno è pari a 53.535,24 €, cui corrisponde un prezzo di BEP di 2,63 € per unità di prodotto, mentre cinque anni dopo l'attivazione della nuova linea

³⁰ Rispetto ad un determinato prezzo definito con altri criteri.

di produzione, il fatturato è passato a 125,946,78 €/anno, ed il prezzo di BEP è salito a 6,19 € per unità di prodotto.

Questo significa, anche ai fini del posizionamento del prodotto, che l'azienda non potrà vendere ad un prezzo inferiore ai 6,19 € per unità di prodotto.

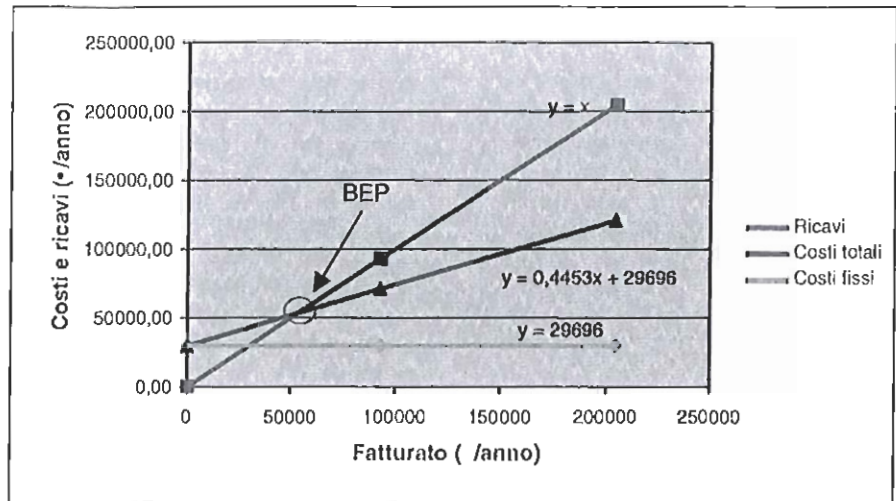


Figura 15 - Definizione del punto di pareggio rispetto al primo anno dall'avvio della nuova linea di produzione.

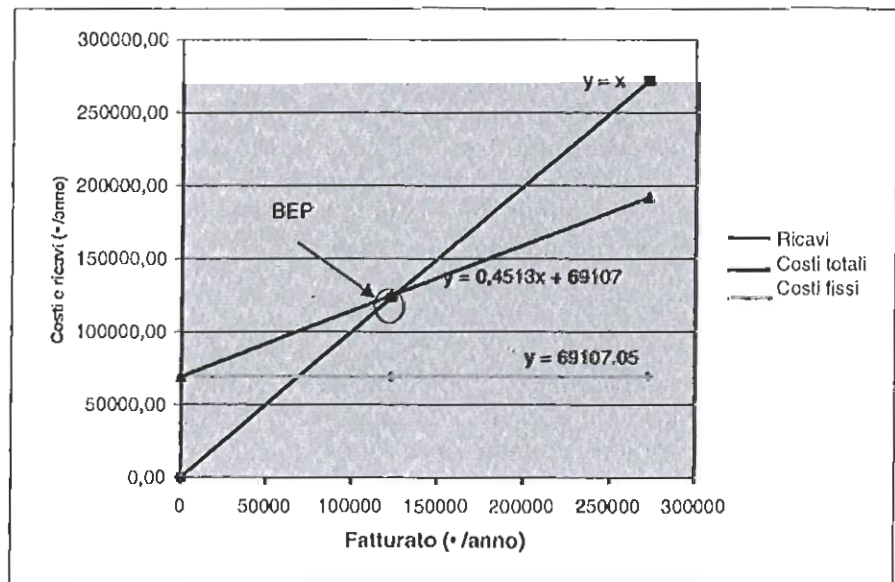


Figura 16 - Definizione del punto di pareggio rispetto al quinto anno dall'avvio della nuova linea di produzione (situazione a regime).

7.9.3. Le scelte rispetto alla distribuzione

Affinché il cliente possa concretamente disporre del prodotto, è necessario che l'impresa si avvalga di canali di distribuzione.

Il canale di distribuzione rappresenta, secondo Bucklin (1966), *"un insieme di istituzioni che svolgono il complesso di attività e funzioni necessarie per trasferire un prodotto ed il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore"*.

Esistono due tipologie fondamentali di vendita, quella *diretta presso l'azienda produttrice*, quella *indiretta attraverso la rete di distribuzione* del prodotto.

La prima è praticata e praticabile da poche aziende, che, fino a qualche anno fa, avevano un mercato di nicchia, legato al un limitato bacino di utenza. Adesso, con lo sviluppo delle imprese di servizi e delle tecniche di comunicazione, questo tipo di distribuzione rappresenta uno dei punti di forza di molte imprese del settore informatico di produzione di software. Internet ha infatti permesso la visibilità e l'accessibilità al mercato da parte di molte tipologie di imprese. Nel caso specifico, dei produttori e distributori di software, possono attuare sistemi di distribuzione del prodotto attraverso la vendita online. Viene perfezionata la transazione online (con pagamento su carte di credito) e l'utente è abilitato al download del software e del relativo manuale in formato elettronico (di solito pdf). Si tratta, ovviamente di una situazione estrema, che però evidenzia l'esistenza di possibilità di riabilitazione di schemi distributivi che erano adatti a sistemi economici di qualche decennio fa, ma che possono ritrovare ampia diffusione grazie allo sviluppo di nuovi mercati (software, ecc.) e di nuove tecnologie (internet, ecc.).

La distribuzione indiretta rappresenta comunque quella maggiormente diffusa perché adatta alla transazione fisica del prodotto.

L'impresa si trova innanzitutto a dover decidere **quale canale di distribuzione e di che ampiezza**.

I canali distributivi sono di tre tipi (figura 17):

- diretto
- breve
- lungo

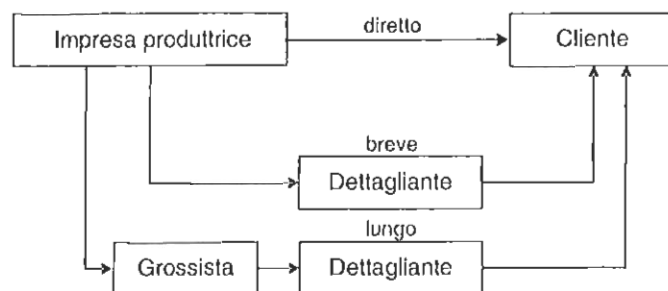


Figura 17 - Canali di distribuzione.

I fattori determinanti per la scelta del canale distributivo sono:

- **Le caratteristiche del prodotto** – la sua natura (bene durevole o di consumo) le dimensioni, la deperibilità (scelta di canale rapido), il valore unitario (alti valori unitari consentono l'impiego di sistemi di distribuzione più costosi ed efficaci), la standardizzazione del prodotto, ecc.
- **Le caratteristiche della clientela** – la dispersione dei clienti sul territorio, la frequenza di acquisto e le quantità acquistate (se poco e spesso allora canale lungo).
- **Le caratteristiche degli intermediari** – le capacità di vendita dell'intermediario (efficacia), costo dell'intermediario (nel campo del B2B l'impiego di agenti e rappresentanti plurimandatari consente la ripartizione della spesa dell'intermediario fra più imprese rappresentate), le capacità di magazzino, ecc.
- **Le caratteristiche dell'azienda produttrice** – dimensioni (grande impresa significa grande mercato), risorse finanziarie (definiscono le azioni che è necessario demandare agli intermediari), ampiezza della gamma (se molto ampia ha maggiori possibilità di attivazione di un canale diretto), strategie di marketing (se l'impresa punta alla pronta consegna, allora è determinante la scelta dei sistemi di trasporto e quindi degli intermediari).
- **Le caratteristiche della concorrenza** – le scelte dell'impresa rispetto ai canali di distribuzione sono influenzate dai sistemi adottati dai concorrenti. Talvolta è opportuno imitare le imprese concorrenti (ad esempio in presenza di imprese leader), altre volte differenziare completamente (quando il mercato è saturo).
- **Le caratteristiche ambientali** – ad esempio l'esistenza di normative e leggi che influenzano la scelta dei canali, o esistono condizioni economiche sfavorevoli.

La scelta dei canali di distribuzione si basa su molteplici aspetti, far questi, quelli esaminati più frequentemente sono:

- **criteri economici**
- **criteri di controllo**
- **criteri di adattamento**

La scelta basata sul **criterio economico** è fondata sull'obiettivo di minimizzazione dei costi di distribuzione, in relazione all'entità delle vendite. La vendita diretta è, secondo alcuni operatori di marketing, il canale economicamente più efficiente perché a fronte di costi contenuti, i venditori diretti dell'impresa hanno una maggiore forza di vendita perché conoscono meglio il prodotto e sono più aggressivi perché motivati dal riconoscimento professionale all'interno dell'azienda (Kotler, 1989). I costi di distribuzione sono strettamente connessi al volume delle vendite ed alla tecnica di distribuzione. Anche in questo caso è quindi utile definire il punto di equilibrio, ossia il volume di affari in corrispondenza del quale i

costi di distribuzione di due diversi sistemi di distribuzione di eguagliano. In figura 18 è illustrato il punto di equilibrio di un'impresa produttrice di macchine utensili, che deve decidere quale canale distributivo adottare, fra la vendita diretta e lo sviluppo di una organizzazione di affiliazione (franchising). In questo caso l'impresa avrà convenienza economica ad introdurre il franchising, se le prospettive di crescita aziendale determineranno un volume complessivo di affari superiore ai 4 milioni di euro annui.

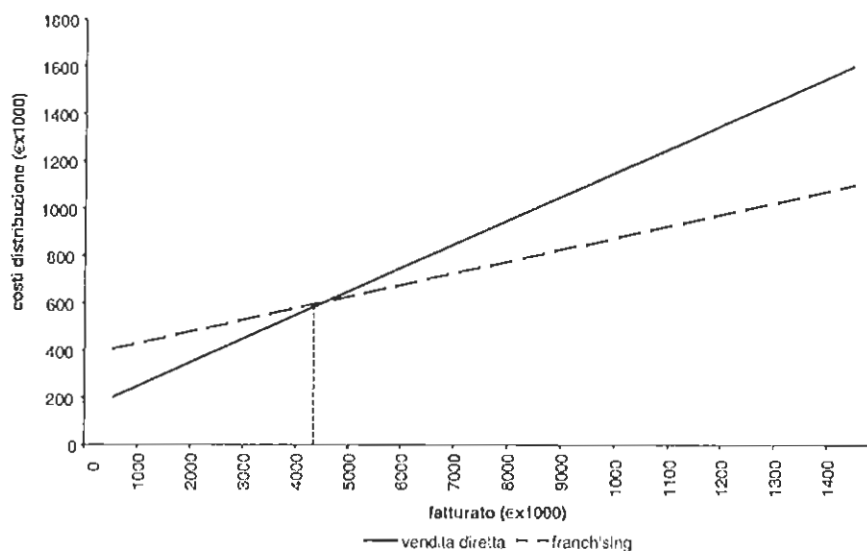


Figura 18 - Costi di distribuzione.

La scelta fondata sul **criterio del controllo**, si basa invece sul rigoroso controllo dell'efficacia distributiva in termini di corretta contribuzione alla realizzazione del programma di marketing. Se il canale è controllato da un intermediario (es. un rappresentante), non è detto che egli persegua gli interessi dell'impresa, ma è invece plausibile che egli persegua gli interessi personali.

Infine, il **criterio di adattamento**, pone l'impresa di fronte ad una scelta dal punto di vista della flessibilità o rigidità organizzativa. L'impiego di un canale di distribuzione, vincola l'impresa all'impiego di quel sistema per diverso tempo (è questo, ad esempio, il caso di contratti pluriennali con rappresentanti). Un canale che vincoli l'azienda per lungo tempo deve essere nettamente il migliore sia dal punto di vista economico che di controllo.

7.9.4. Le scelte rispetto alla comunicazione

Le imprese si trovano attualmente a dover gestire un complesso sistema di comunicazione tra la propria struttura, gli intermediari ed i consumatori.

Il mix di comunicazione è principalmente costituito da tre componenti:

- pubblicità
- promozione
- propaganda e sponsorizzazione

La pubblicità rappresenta l'elemento forse più conosciuto delle azioni di marketing, ed anche quello più difficilmente catalogabile. Esistono infatti una infinità di forme e di settori in cui applicarla, che appare arduo darne una definizione onnicomprensiva. Eminente e Cherubini (1978) hanno comunque descritto questa attività come *"ogni forma non personale di comunicazione di massa, a pagamento e con esplicita indicazione dell'inserzionista, volta a indurre, direttamente o indirettamente, ad azioni vantaggiose per l'inserzionista stesso"*.

Lo scopo della pubblicità non è solo quello di ampliare le vendite, ma bensì anche quello di favorire un determinato comportamento del consumatore.

La pubblicità può quindi avere molteplici obiettivi, per cui si rende necessario, prima dell'avvio di una campagna pubblicitaria, la definizione degli obiettivi da perseguire ed i tempi con cui si vogliono raggiungere.

La prima fase del procedimento è quindi orientata alla definizione degli obiettivi, che possono essere diretti a stimolare l'acquisto di un prodotto, regolarne la domanda, comunicarne le caratteristiche, migliorare l'immagine dell'impresa (anche attraverso le componenti sociali – marketing sociale ed etico), far conoscere un marchio (es. FSC e PEFC), correggere errate opinioni, ecc.

Caso di studio

Un esempio di pubblicità diretta a migliorare l'immagine dell'impresa è quella effettuata da IKEA attraverso il proprio sito internet (www.ikea.it) ed i propri cataloghi. Ebbene, attraverso tali strumenti viene diffusa la filosofia IKEA su quelli che sono le loro attività mirate a migliorare il benessere del cliente e della società nel suo complesso. Viene sottolineato l'impegno ambientale del Gruppo rispetto all'uso efficiente delle risorse, all'uso preferenziale del legno nei propri prodotti ed al loro coinvolgimento nelle tematiche ambientali. Viene inoltre sottolineato il loro impegno istituzionale su una serie azioni a sostegno delle opportunità di sviluppo e di apprendimento dei bambini di alcune aree svantaggiate del mondo. Infine, viene sottolineata la loro attenzione nei confronti dei fornitori e degli standard gestionali e delle condizioni di lavoro; tanto che dal 2000, hanno attivato uno standard comportamentale IKEA denominato *"The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products"*.

Una volta definito l'obiettivo che l'impresa intende perseguire, è necessario avviare una seconda fase in cui deve individuare il target da raggiungere, ossia, l'insieme di soggetti a cui indirizzare la comunicazione (es. anziani o giovani, donne o uomini, cacciatori o pescatori, ecc.)

La terza fase consiste invece nella definizione del messaggio, cioè quello che dobbiamo dire al consumatore per raggiungere l'obiettivo fissato. La principale caratteristica con cui vengono classificati i messaggi è legata alla razionalità o emotività dello stesso. In genere, i messaggi pubblicitari fanno leva sulla emotività quando devono promuovere prodotti di largo consumo, mentre puntano sulla razionalità quando devono promuovere prodotti che richiedono un investimento o prodotti industriali (vengono rese note le caratteristiche del prodotto, l'economicità, ecc.)

La quarta fase del processo è legata alla scelta del mezzo pubblicitario più idoneo. Di solito il criterio base che guida la scelta è rappresentato dalla disponibilità finanziaria da impiegare in pubblicità e dal costo per contatto o costo di copertura pro-capite.

Caso di studio

Prendiamo il caso di un'impresa di produzione di travi lamellari che intende pubblicizzare i propri prodotti sui cataloghi di due fiere del settore: la prima, che si tiene nel Nord-Est d'Italia (indicata come fiera A), e la seconda che si tiene nell'Italia centrale (indicata come fiera B)

Fiera A		Fiera B	
Tariffa inserzione pubblicitaria €	4.000	Tariffa inserzione pubblicitaria €	2.500
Presenze in fiera (n. pers.)	120.000	Presenze in fiera (n. pers.)	70.000
Costo per contatto € /pers.	0.033	Costo per contatto € /pers.	0.036
Tecnici del settore edile (n. pers.)	20.000	Tecnici del settore edile (n. pers.)	15.000
Costo per contatto € /pers.	0.200	Costo per contatto € /pers.	0.167

Alla fiera A si registrano 120.000 presenze di cui 20.000 addetti del settore edile potenzialmente interessati all'acquisto di travi lamellari, mentre alla fiera B le presenze sono 70.000, di cui 15.000 operatori del comparto edile.

È evidente che, se la scelta del canale pubblicitario viene basata sul costo per contatto, allora l'impresa sceglierà l'acquisto di uno spazio pubblicitario sulla rivista B (0,167 €/addetto settore edile), se, viceversa, l'obiettivo prioritario è dare la massima visibilità al marchio, allora è preferibile l'opzione A, che inoltre, risulta economicamente più conveniente (costo-contatto = 0,033 €/pers.).

Tale valutazione potrebbe essere implementata da altre considerazioni circa il numero di pagine pubblicitarie presenti in ogni catalogo e la numerosità di inserzionisti con caratteristiche analoghe alla vostra azienda. Nel caso di troppa pubblicità si rischia l'assuefazione del consumatore.

La quinta fase del processo è legata alla verifica della compatibilità finanziaria del progetto pubblicitario con le disponibilità aziendali. La

scelta del budget da destinare alla pubblicità e alla promozione dipende dalle preferenze imprenditoriali, alcuni preferiscono definire il budget in percentuale rispetto al fatturato. Ciò consente di avere sempre sotto controllo le spese, che in questo caso sono in stretta relazione con l'andamento dei profitti aziendali. Altri, si basano sull'obiettivo da conseguire; ad esempio, l'acquisizione di una certa quota di mercato. In questo caso la spesa pubblicitaria sarà calcolata in relazione al numero di potenziali clienti, alla quota di mercato obiettivo, alla quota di potenziali clienti che vogliamo raggiungere, alla percentuale di potenziali clienti che, per effetto della pubblicità, proverà il prodotto, ed infine, alla stima del numero di contatti pubblicitari necessari per conseguire quel determinato tasso di prova del prodotto. Il calcolo del budget necessario sarà eseguito sulla base del costo per contatti.

L'ultima fase del processo pubblicitario è legato alla verifica dell'efficacia dell'azione pubblicitaria.

In linea di principio è possibile verificare tale azione se erano stati definiti e quantificati bene gli obiettivi che l'impresa voleva perseguire. Se gli obiettivi erano legati al volume di affari, allora sarà possibile verificare i risultati conseguiti attraverso il bilancio consuntivo annuale, in caso contrario sarà necessario effettuare un sondaggio su un campione rappresentativo di soggetti selezionati dal mercato di riferimento.

La **promozione** rappresenta un'ulteriore strumento per conseguire una rapida e consistente risposta da parte del mercato (aumento dei volumi di vendita). Le promozioni consistono in sconti, buoni sconto, concorsi a premi, offerta di campioni, ecc., che possono essere diretti sia al cliente finale, sia ai rivenditori.

Le promozioni possono essere anche uno strumento per fidelizzare il cliente, ne sono un esempio le offerte "promozionali" effettuate da una nota emittente a pagamento, per l'acquisto del decodificatore satellitare. La strategia è molto semplice ed efficace; nella fase di lancio del prodotto è stato deciso di tenere un prezzo sostenuto per acquisire i clienti più motivati ed esigenti che risultavano disposti a pagare un prezzo di ingresso alto. Poi, nella fase di crescita del prodotto, sono iniziate le offerte promozionali a valore flottante, cioè offerte sempre più scontate fino a giungere al valore soglia. Il decodificatore acquisito con una promozione, garantisce adesso all'impresa la fedeltà del cliente che pagherà il canone mensile del servizio.

La **propaganda** rappresenta una ulteriore modalità di comunicazione delle imprese. Si tratta di un'attività legata ad iniziative che l'impresa attua per assicurarsi spazi comunicativi gratuiti che contribuiscono al conseguimento degli obiettivi di vendita. La propaganda è quindi parte integrante di un concetto più vasto, ossia, le relazioni pubbliche (*public relation* o *P.R.*).

Nell'economia anglosassone l'aspetto delle pubbliche relazioni azien-

dali riveste un ruolo importantissimo. Le *lobbying* (gruppi di pressione) costituiscono uno dei principali strumenti propagandistici delle imprese Nord-americane. Le azioni di propaganda attraverso lobbying mirano a spingere il legislatore e le pubbliche autorità, verso la promozione di azioni legislative favorevoli al settore commerciale di interesse dell'impresa, o a contrastare azioni restrittive.

Anche le relazioni con la stampa costituiscono un ottimo strumento propagandistico, soprattutto per il settore dei prodotti legnosi, che gode attualmente del favore dell'opinione pubblica per i benefici conseguibili attraverso il suo impiego.

Infine, la **sponsorizzazione**, rappresentano una forma di comunicazione di marketing che sta assumendo un peso significativo nell'ambito di molte imprese. Siamo in presenza di una sponsorizzazione quando le imprese associano, previo pagamento di un contributo, il proprio marchio, o quello di un loro prodotto, a eventi o iniziative che hanno una propria autonomia e capacità di venire comunicati al pubblico (Vadani, 1995). Tipico esempio sono gli sponsor delle società sportive, che rappresentano la forma più estrema della sponsorizzazione. Il nome di un'azienda può essere legato indissolubilmente per decenni alle sorti di una società sportiva.

Esempi di strategie comunicative legate alla sponsorizzazione si riscontrano anche nel settore legno. È questo il caso dell'IKEA, azienda leader nella produzione e commercializzazione di arredi in legno, che sponsorizza iniziative sociali e culturali, promosse da organismi umanitari di rilevanza internazionale, in paesi poveri del mondo (Angola, Uganda, Kosovo, India).

7.10. Le azioni di marketing operativo

Le azioni di marketing presentano correntemente una struttura diversificata in relazione alla fase di vita del prodotto che deve essere promosso.

Quando si vuole introdurre un **nuovo prodotto sul mercato** sarà infatti necessario acquisire quote di mercato. È plausibile ipotizzare che il prodotto sia sconosciuto e che le vendite non siano garantite. In questo contesto i comportamenti aziendali sono di solito di quattro tipi:

- a. **Strategia di scrematura rapida:** quando l'impresa colloca il prodotto sul mercato ad un prezzo elevato supportandolo attraverso una massiccia campagna di comunicazione e promozione. Di solito si ottengono ottimi risultati soprattutto se il prodotto è sconosciuto, cercando di convincere i potenziali acquirenti che il prezzo è elevato perché il prodotto è qualitativamente superiore ai concorrenti.
- b. **Strategia di scrematura lenta:** quando il prodotto è iscritto sul mercato a prezzo elevato e con promozione scarsa o nulla. Si può effettuare se

esistono pochi concorrenti, la tipologia di prodotto è nota sul mercato e non sono prevedibili inserimenti di ulteriori concorrenti nel breve periodo. Si può comunque verificare anche nel caso di prodotti di qualità nettamente superiori a quelli presenti sul mercato che puntano su una sorta di autoreferenziazione.

- c. **Strategia di penetrazione rapida:** è caratterizzata dall'immissione sul mercato di un prodotto a prezzo basso e con una elevata spesa in comunicazione e promozione. Viene attuata quando il prodotto è sconosciuto ai consumatori ed esiste una forte concorrenza. Il mercato deve però essere molto ampio e sensibile alla variabile prezzo.
- d. **Strategia di penetrazione lenta:** si ha quando il prodotto è immesso sul mercato con basso prezzo e scarsa promozione. L'impresa, contiene i costi grazie alla scarsa promozione, pur attendendosi un'accettazione rapida per effetto del basso prezzo. Di solito è una strategia efficace se il mercato è molto ampio. L'ipotesi di base per l'attuazione di questo approccio, è che la domanda sia sensibilissima al prezzo (elevata elasticità della domanda).

Se, invece, il **prodotto si trova già nella fase di crescita**, sarà necessario sostenere lo sviluppo commerciale del prodotto. Le strategie attuabili possono essere molteplici ed agire praticamente su tutte le variabili del marketing mix: possiamo avere un ampliamento della gamma o un miglioramento del prodotto per acquisire nuovi segmenti di mercato; oppure, potremmo avere l'acquisizione di nuovi canali distributivi o l'abbassamento del prezzo. In ogni caso, l'impresa deve valutare il costo opportunità connesso all'attivazione di tali azioni. In questo caso gioca un ruolo rilevante l'affidabilità delle ricerche sulle dinamiche della domanda, poiché il ritorno finanziario di queste operazioni si verificherà solo in seguito, quando saranno aumentate le vendite.

Quando il **prodotto è nella fase di maturità**, esistono diverse opportunità per mantenere o addirittura accrescere la quota di mercato. È possibile, ad esempio, aumentare il numero dei consumatori attraverso la ricerca di nuovi segmenti o captare clienti dai concorrenti; così come è possibile spingere i clienti tradizionali ad impiegare maggiormente i vostri prodotti. In alternativa si possono modificare le caratteristiche del prodotto, incrementandone la qualità, curandone il design (basta pensare alle operazioni di *ristyling* effettuate da molte case automobilistiche sui propri modelli), o aggiungere ulteriori attributi al prodotto, è questo il caso degli optional offerti nel settore auto³¹.

Infine, quando il **prodotto è nella fase di declino**, il processo è inverso, ossia è diretto ad identificare i prodotti deboli (Kotler, 1989). In questo caso il manager ha il compito di identificare i prodotti la cui produzione deve essere sospesa. I parametri su cui basarsi sono legati alla variazione

³¹ Quando un modello sta per uscire di produzione, viene collocato sul mercato con tutti gli optional gratis (abs, airbag, climatizzatore, vetri elettrici, ecc.)

della quota di mercato, i margini di profitto lordi, il ritorno dell'investimento. A questo punto, sulla base di valutazioni oggettive, l'impresa deve decidere se esistono i margini per lo sviluppo di una strategia di marketing, oppure se abbandonare la produzione per concentrare gli sforzi su altri prodotti.

7.11. Le valutazioni economiche

Un ulteriore elemento del processo di marketing management è rappresentato dalle valutazioni economiche.

Un piano strategico aziendale deve essere supportato da una idonea documentazione finanziaria che dimostri l'efficienza economica di tale attività.

I parametri da valutare saranno quelli già esposti nel capitolo 3, cioè gli indicatori sintetici di convenienza economica:

- Valore Attuale Netto
- Saggio di Rendimento Interno
- Rapporto Benefici/Costi